

UNIVERSIDAD CARLOS III

Grado de Ingeniería en Tecnologías Industriales

Departamento de Ingeniería de Organización



**Trabajo Fin de Grado: Plan de Negocio de una
fábrica de cerveza artesanal**

Alumno: Manuel Feito Domínguez

Tutor: Pablo Dueñas Yétor



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. El proyecto final de grado.....	9
1.2. Motivación.....	9
1.3. Resumen ejecutivo.....	10
2. OBJETIVOS.....	13
3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	14
3.1. Análisis de oportunidad.....	14
3.2. Misión, visión y valores.....	14
3.3. Análisis DAFO.....	15
4. ESTUDIO EL SECTOR.....	18
4.1. Introducción al sector.....	18
4.2. Principales magnitudes.....	19
4.3. Estructura del sector.....	23
4.4. Tendencias.....	26
5. EL ENTORNO.....	27
5.1. Grado de concentración.....	27
5.2. Análisis de madurez.....	27
5.3. Análisis PESTEL.....	27
5.4. Las 5 fuerzas de Porter.....	34
6. PLAN DE OPERACIONES.....	37
6.1. Localización de la empresa.....	37
6.2. Procesos de producción.....	38
6.3. Procesos de compra.....	49
6.4. Proveedores.....	49





6.5. Servicio postventa.....	52
6.6. Métodos de control, calidad y mejora continua.....	53
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	56
7.1. Organigrama.....	56
7.2. Categorías de personal.....	57
7.3. Reclutamiento.....	57
7.4. Condiciones laborales.....	58
8. PLAN DE MARKETING.....	61
8.1. Marketing estratégico.....	61
8.1.1. Objetivos comerciales.....	61
8.1.2. Análisis de la competencia.....	62
8.1.3. Determinación de la demanda potencial.....	66
8.2. Marketing operativo.....	67
8.2.1. Producto.....	67
8.2.2. Precio.....	68
8.2.3. Puntos de venta.....	69
8.2.4. Promoción/ Publicidad.....	70
9. PLAN FINANCIERO.....	73
9.1. Previsión de ventas.....	73
9.2. Previsión de gastos.....	76
9.3. Inversión inicial.....	83
9.4. Cuenta de resultados y balances.....	85
9.5. Rentabilidad de la inversión.....	91
9.6. Rentabilidad y capacidad financiera.....	95
9.7. Conclusiones financieras.....	96





10. ASPECTOS FORMALES.....	97
11. CONCLUSIONES.....	99
12. ANEXOS.....	101
13. BIBLIOGRAFÍA.....	116





ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Proceso de elaboración de la cerveza.....	12
Figura 2: Producción de cerveza en la UE.....	18
Figura 3: Recaudación por los impuestos a la cerveza en España.....	19
Figura 4: Evolución del consumo de cerveza per cápita en España.....	19
Figura 5: Evolución de la producción de cerveza en España.....	20
Figura 6: Evolución del consumo de cerveza por canal en España.....	21
Figura 7: Destino de las exportaciones de cerveza en España.....	22
Figura 8: Empleo generado por la cerveza en España.....	22
Figura 9: Producción de cerveza en España de las grandes empresas.....	24
Figura 10: Centros de producción de cerveza en España de las grandes empresas y microcervecerías.....	25
Figura 11: PIB desde el primer trimestre de 2010 al cuarto trimestre de 2014.....	29
Figura 12: PIB per cápita regional con respecto al nacional en 2014.....	30
Figura 13: IPC desde el 2013 a principios de 2015.....	30
Figura 14: Pirámide poblacional en España entre 2013 y 2022.....	31
Figura 15: Crecimiento de la Población de España años 2000 a 2022.....	32
Figura 16: Evolución del paro en los últimos años.....	32
Figura 17: Mapa con la ubicación de la fábrica.....	37
Figura 18: Esquema general de la fabricación de cerveza.....	43
Figura 19. Organigrama de la empresa.....	56
Figura 20 . Diseño de las 5 cervezas iniciales.....	68
Figura 21 . Diseño de la página web de La Central.....	71
Figura 22. Porcentaje de ventas de la cerveza según el canal de venta.....	74
Figura 23. Porcentaje equivalente a cada coste fijo del primer año.....	77





Figura 24. Gráfico del punto de equilibrio.....	81
Figura 25. Gráfico del punto de equilibrio.....	82
Figura 26. Gráfico del punto de equilibrio.....	83





ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Análisis DAFO.....	15
Tabla 2: Salario Mínimo Interprofesional mensual.....	28
Tabla 3: Indicador de confianza de los consumidores desde abril de 2014 a abril 2015.....	33
Tabla 4: Precio de la Malta Pale Ale.....	49
Tabla 5: Precio de la Malta Trigo.....	50
Tabla 6: Precio de la Malta Caramelizada-Amber.....	50
Tabla 7: Precio de la Malta Chocolate.....	50
Tabla 8: Precio del Lúpulo Cascade.....	50
Tabla 9: Precio del Lúpulo Fuggle.....	51
Tabla 10: Precio del Lúpulo Challenger.....	51
Tabla 11: Precio del Lúpulo East Kent Goldings.....	51
Tabla 12: Precio de la levadura Safale S-04.....	51
Tabla 13: Precio del azúcar Dextrosa.....	52
Tabla 14: Precio del azúcar moreno.....	52
Tabla 15: Jornada laboral del personal de producción.....	58
Tabla 16. Producción máxima mensual de cerveza.....	73
Tabla 17. Precio de venta a los diferentes canales.....	73
Tabla 18. Previsión de incremento de ventas para los próximos 5 años.....	75
Tabla 19. Ventas en los próximos 6 años.....	75
Tabla 20. Ventas en los próximos 6 años.....	75
Tabla 21. Ventas en los próximos 6 años.....	76
Tabla 22. Desglose de los costes fijos del primer año.....	76
Tabla 23. Previsión de los costes fijos en los próximos 6 años.....	77





Tabla 24. Coste total para la empresa de los salarios en el primer año.....	78
Tabla 25. Costes unitarios de cada cerveza y de las catas en fábrica.....	79
Tabla 26. Costes variables en los próximos 6 años.....	80
Tabla 27. Costes variables en los próximos 6 años.....	80
Tabla 28. Costes variables en los próximos 6 años.....	80
Tabla 29. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.....	81
Tabla 30. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.....	81
Tabla 31. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.....	82
Tabla 32. Inmovilizado material e intangible.....	84
Tabla 33. Desglose de las amortizaciones de los inmovilizados y su coeficiente....	85
Tabla 34. Gastos por la constitución de la Sociedad.....	85
Tabla 35. Cuenta de resultados.....	86
Tabla 36. Balance.....	87
Tabla 37. Cuenta de resultados.....	88
Tabla 38. Balance.....	89
Tabla 39. Cuenta de resultados.....	90
Tabla 40. Balance.....	91
Tabla 41. Flujos de caja descontados y acumulados.....	92
Tabla 42. Flujos de caja descontados y acumulados.....	92
Tabla 43. Flujos de caja descontados y acumulados.....	92
Tabla 44. Ratios económicos anuales.....	95
Tabla 45. Ratios económicos anuales.....	96
Tabla 46. Ratios económicos anuales.....	96





1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROYECTO FINAL DE GRADO

El plan de negocio que se propone es la creación de una fábrica de cerveza artesanal, Cerveza La Central. Es un proyecto que tiene como objetivo conseguir una cerveza artesanal con un rico sabor y fabricada con buenas materias primas y de la forma más natural posible. Para que sea una cerveza artesanal no se usan aditivos, antioxidantes, conservantes o estabilizantes sintéticos. Además no se pretende alcanzar producciones industriales, sino una producción sostenible, manual y de calidad.

La fábrica se ubicaría en un pueblo del noroeste de la Comunidad de Madrid, aprovechando la buena calidad del agua procedente de la Sierra de Guadarrama, pues se trata de un producto compuesto mayoritariamente por agua, alrededor del 95%. Además del agua se necesitan malta de cereales, de cebada o trigo, lúpulo y levadura.

El producto final no necesita muchos ingredientes y, además, se pueden obtener diferentes tipos según la mezcla que se prepare hasta encontrar los sabores que más gusten.

Es un proceso que requiere entre 5 y 7 semanas desde que se empieza a hacer hasta que se obtiene el producto final, variando según los requisitos del tipo de cerveza.

Uno de los problemas que puede haber al principio es la falta de información sobre los productos más demandados, pero una vez que se establezca el proyecto y se vayan conociendo mejor los gustos de los consumidores y la demanda de cada cerveza, solo habría que aumentar o disminuir las cantidades fabricadas. Se empezaría con una producción pequeña, para no incurrir en unos costes iniciales elevados. Cuando sea necesario aumentar la capacidad de producción de la fábrica no habrá que hacer grandes remodelaciones, tan solo habrá que comprar más equipos y contratar a más trabajadores.

1.2. MOTIVACIÓN

Esta idea de plan de negocio tiene dos fuentes de motivación fundamentales, por un lado se quiere crear un producto que guste a las personas y, además, que sea diferente del resto de productos industriales. Es decir, no se trata de distribuir, vender o realizar cualquier otra acción comercial, sino que se parte de las materias primas y se busca que tenga una personalidad que llegue a ser única e inconfundible.





1.3. RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio está encuadrado en el sector industrial, concretamente en la industria alimentaria. Se basa en la producción de cerveza artesana, elaborada con productos naturales y con una tecnología sencilla que no tiene que ser ni la más moderna ni la más cara del mercado.

Actualmente en España existe un nicho de mercado en este sector. Se pretende satisfacer a unos consumidores que cada vez demandan más y nuevos productos naturales.

Para desarrollar este negocio se creará una empresa, una sociedad limitada.

Los recursos financieros disponibles procederán de una inversión propia y un préstamo concedido por una entidad bancaria. Además se estudiará la posibilidad de incorporar a inversores que quieren participar más adelante en el proyecto empresarial, teniendo siempre un porcentaje pequeño.

Inicialmente se van a hacer cinco tipos de cerveza:

- Cerveza rubia.
- Cerveza ámbar.
- Cerveza tostada.
- Cerveza de miel.
- Cerveza de avellana.

A medida que vaya pasando el tiempo se irán incorporando nuevas cervezas, con sabores especiales, como vainilla, frutas... En el caso de que alguna de las cinco cervezas iniciales no tenga éxito se acometerá la producción de nuevas cervezas.

Está previsto realizar visitas guiadas a la fábrica de lunes a viernes por las tardes y los fines de semana por las mañanas, para que las personas interesadas puedan conocer las instalaciones y los procesos de elaboración. Además se realizarán catas de las cervezas producidas y reuniones de empresa o amigos, con el fin de promocionar el producto. En la fábrica se podrán comprar todas las cervezas que se elaboran y, además, se venderán en tiendas gourmet y tiendas especializadas en cerveza.

El local donde se ubicará tiene una superficie de 280 m², dividido en diferentes salas. Las principales serán:

- Sala de almacenamiento de materias primas: Aquí se almacenarán desde los ingredientes necesarios para hacer la cerveza hasta las botellas, etiquetas o tapones corona. Algunas materias primas tienen que estar en un lugar fresco, por debajo de 20°C, para evitar su contaminación, por tanto esta sala contará con una cámara refrigerada.
- Sala de elaboración: En esta sala estarán la cuba de maceración, las calderas y las fermentadoras. Es el lugar en el que se elaborará la cerveza. También





estará la embotelladora.

- Sala de análisis: Aquí se realizará el control de calidad de los productos durante su elaboración y una vez terminados, con el fin de asegurar que cumple con las normas establecidas.
- Sala de visitas: En esta sala se ubicará una pequeña barra para que los clientes que visiten la fábrica puedan degustar las cervezas. También será el lugar donde se produzcan las catas y reuniones de grupo. Contará también con aseos.
- Sala de almacenamiento de la cerveza: Será una pequeña sala en la que se almacenará la cerveza ya embotellada hasta que sale de la fábrica.

Será imprescindible disponer de las siguientes máquinas:

- Cuba de maceración.
- Caldera de mosto.
- Intercambiadores de calor.
- Fermentadoras.
- Tanques de almacenamiento.
- Embotelladora.

Toda esta maquinaria estará unida por tuberías y se necesitarán bombas para impulsar con fuerza el líquido.

En la elaboración de la cerveza destacan las siguientes etapas:

- Molturar los granos de cereal y macerarlos en la cuba de maceración.
- Filtrar el mosto obtenido.
- Cocer el mosto en la caldera y añadir el lúpulo.
- Enfriar el mosto mediante intercambiadores de calor.
- Añadir al mosto la levadura en las fermentadoras.
- Almacenar en los tanques de fermentación durante dos semanas.
- Embotellar la cerveza.

En cuanto al personal necesario, además del gerente se necesitará emplear a tres trabajadores más.





Figura 1: Proceso de elaboración de la cerveza.



2. OBJETIVOS

El principal objetivo es crear una cerveza de calidad, fabricada de forma natural y capaz de satisfacer a los consumidores, consumidores que buscan un producto diferente al resto de productos industriales existentes en el sector.

Se pretende tener una producción just in time, de tal forma que se convierta en una fábrica dinámica y que vaya cambiando sus productos según las tendencias y los gustos de esta sociedad, tan voluble. Todo ello sin olvidarse de los tres pilares en los que se basa esta fábrica artesanal: materias primas de calidad, sin aditivos y sin gasificación artificial.



3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

Este tipo de negocios está teniendo mucho auge en estos momentos, con la creación de un número importante de fábricas artesanales durante los últimos seis años. España es un país donde la cultura cervecera está consolidada y las cervezas industriales abarcan casi todo el mercado.

Sin embargo, cada vez hay más personas que buscan nuevos sabores, nuevos aromas. En definitiva, buscan cervezas con características diferentes a las tradicionales. Hay que aprovechar este nicho de mercado, de consumidores que buscan nuevas cervezas y que están dispuestos a pagar más por estos productos claramente diferenciados.

Una de las características más importantes cuando se busca una receta es crear una cerveza que sea fácil de beber, que tenga buen aroma y sabor y con un olor o color que la diferencien de las demás. Hay que elaborar una cerveza natural y de calidad, haciendo llegar al consumidor la imagen de que se trata de una cerveza diferente al resto de cervezas del mercado.

La idea de negocio es satisfacer a aquellos consumidores que consumen cerveza tanto fuera del hogar, en bares, pub's, etc., como en su domicilio. Para ello se empezará introduciendo la cerveza en locales de hostelería de la Comunidad de Madrid. Por otra parte también se introducirá en tiendas gourmet o tiendas especializadas en la comercialización de cerveza. Otro punto de venta será la propia fábrica, donde, después de las visitas, se podrán probar y comprar la cerveza que más guste.

3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

a) Misión:

La misión es ofrecer un producto de calidad y diferente, utilizando ingredientes naturales, con la finalidad de cumplir con las exigencias de una sociedad que busca una vida más saludable, con la mayor eficiencia posible, para llegar a ser la referencia de la población en el momento de consumir cerveza.

b) Visión:

Con el reto de ofrecer un producto artesanal, la fábrica quiere convertirse en un referente de la cerveza artesanal en Madrid, siendo excelente en calidad.

c) Valores:

Para conseguir el objetivo se asumen los siguientes valores:

1. Dedicación y esfuerzo: son dos pilares básicos para desarrollar un negocio y conseguir que funcione. Se iniciará en la producción, comprando las mejores materias primas hasta la entrega del producto al consumidor, para lograr ser un negocio eficaz. Gracias al trabajo bien hecho se podrán llegar a cubrir las expectativas del consumidor y así satisfacer sus necesidades.

2. Artesanal: la cerveza se hace con productos sanos y naturales, sin utilizar ningún tipo de conservantes en los procesos de producción.

3. Calidad: cada una de las etapas del proceso de producción se llevará a cabo con un riguroso y controlado seguimiento.

4. Innovación: a la hora de crear nuevos sabores dotados de personalidad.

3.3. ANÁLISIS DAFO

Para valorar y evaluar la viabilidad de este proyecto se ha realizado un análisis de los diferentes aspectos que la rodean, utilizando el método DAFO:

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Nuevos en el mercado - Poca experiencia.• Costes unitarios elevados.• Baja rentabilidad.	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Servicios complementarios: visitas guiadas.• Satisfacción del cliente.• Última tecnología.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Situación económica de crisis.• Barreras de entrada bajas.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Anticipación frente a futuros competidores. Mercado poco desarrollado.• Tendencia progresiva de la población a consumir productos artesanales.• Importancia de las redes sociales, publicidad online.

Tabla 1: Análisis DAFO.



a) ANÁLISIS INTERNO: Debilidades / Fortalezas

- DEBILIDADES

Nuevos en el mercado. Poca experiencia:

Comenzar este negocio desde cero supone una debilidad debido a la inexperiencia en el sector, y, por otra parte, requiere un mayor esfuerzo para conseguir un buen posicionamiento y generar confianza en los consumidores.

Costes unitarios más altos que la competencia:

Como “principiante” en el mercado, los costes unitarios por producto son más altos que los de la competencia, ya que no se ha tenido la oportunidad de llegar a acuerdos con los proveedores para el suministro de productos a un precio competitivo. Además, como no se conocen las unidades que se deben producir por día, los costes variables serán mayores.

Baja rentabilidad:

Por la misma razón, inicialmente no se podrá alcanzar una alta rentabilidad hasta que no consiga ajustar los gastos.

- FORTALEZAS

Servicios complementarios: Visitas guiadas:

Uno de los puntos fuertes serán las visitas guiadas, que se harán durante toda la semana con el fin de que los clientes puedan ver todos los procesos de elaboración.

Satisfacción del cliente:

Desde el primer momento la filosofía del proyecto se centra en el cliente y su satisfacción, por lo que la fabricación de las diferentes cervezas va a tener continuidad si el cliente queda satisfecho. En el momento en que una cerveza no se venda se dejará de fabricar.

Última tecnología:

Al partir de cero se puede optar por la última tecnología existente en el mercado que permita obtener la máxima productividad en todos los procesos, siempre y cuando no tenga un coste excesivo y no sea contaminante.

b) ANÁLISIS EXTERNO: Amenazas / Oportunidades

- AMENAZAS

Situación económica de crisis:

Se vive en una situación de crisis económica desde hace varios años, lo que supone





una fuerte amenaza en todos los sentidos. En el ámbito empresarial han sido muchas las sociedades que han cerrado o están en liquidación por la recesión.

Barreras de entrada bajas:

Se trata de un sector con unas barreras de entrada bajas, siendo los requisitos para entrar no muy difíciles de alcanzar, por lo que no se obstaculiza la entrada de nuevos competidores. Si, además, se añade el factor de que el negocio está en auge en España y otros países, aumentan las posibilidades de que nuevas empresas quieran entrar en el sector y convertirse en competencia directa.

- OPORTUNIDADES

Anticipación frente a futuros competidores: mercado poco desarrollado y en expansión:

Es un mercado en continuo crecimiento, que se ha explotado muy poco. Anticipándose y sentando unas buenas bases podría ser un referente en cerveza artesanal.

Tendencia progresiva de la población a consumir productos artesanales:

Hoy en día hay una tendencia que va en aumento de personas que quieren probar nuevos sabores, diferentes a los ya conocidos. Los productos artesanales son más caros que el resto, pero a la población que van dirigidos no les importa pagar algo más siempre y cuando el producto les satisfaga.

Importancia de redes sociales, publicidad online:

En lo que a publicidad y promoción respecta, el principal medio para llegar al mercado objetivo serán las redes sociales, que llevarán directamente al *target* buscado de una manera sencilla y económica, lo que ahorrará gastos. Al mismo tiempo aporta interacción con el público e inmediatez, por ejemplo, si hay nuevos productos o ferias de productos artesanales, se podrá informar a través de ellas.



4. ESTUDIO DEL SECTOR

4.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

En España desde 1987 se consume más cerveza que vino. Según la estadística de 2013 cada español consume una media de 46,3 litros de cerveza al año. El sector de la cerveza en España está muy consolidado. En 2013 España fabricó 32,7 millones de hectolitros de cerveza, siendo el cuarto país productor de la Unión Europea.

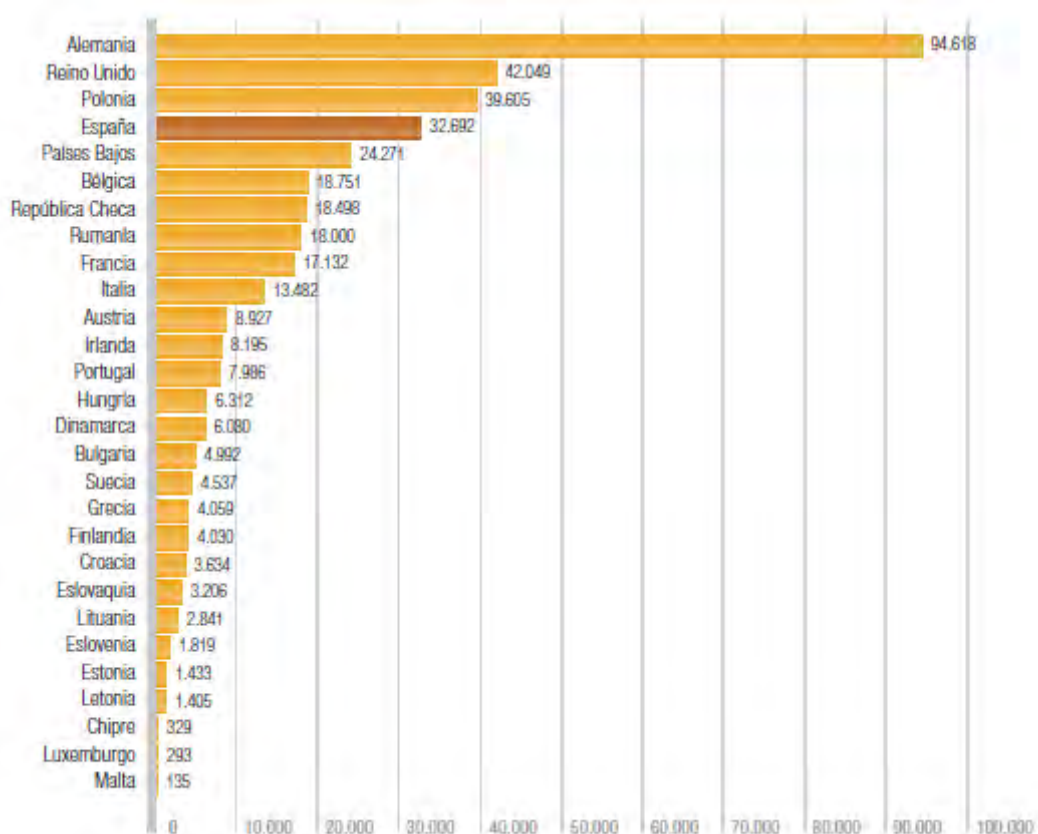


Figura 2: Producción de cerveza en la UE (miles de hectolitros).

Aunque las cerveceras industriales acaparan la mayor parte de la cuota del mercado, las fábricas artesanales han crecido en los últimos 6 años a un buen ritmo.

Actualmente tan solo el 1% del consumo procede de fábricas artesanales, pero se estima que en los próximos años este valor aumentará considerablemente. Un ejemplo son países como Italia o Estados Unidos, donde la cantidad de cerveza consumida procedente de fábricas artesanales supone un 3% y un 6% respectivamente sobre el volumen total producido.

4.2 PRINCIPALES MAGNITUDES

Según el informe socioeconómico de la industria cervecera en España de 2013 la cerveza aporta 7.000 millones de euros en valor añadido a la economía española y los impuestos por su consumo suponen un ingreso para la Hacienda pública de 3.400 millones de euros.



Figura 3: Recaudación por los impuestos a la cerveza en España.

A pesar de estas cifras, tanto el consumo como la producción de la cerveza han disminuido estos últimos años, tal y como se puede ver en las siguientes gráficas. Los responsables del sector achacan este descenso a la crisis económica.

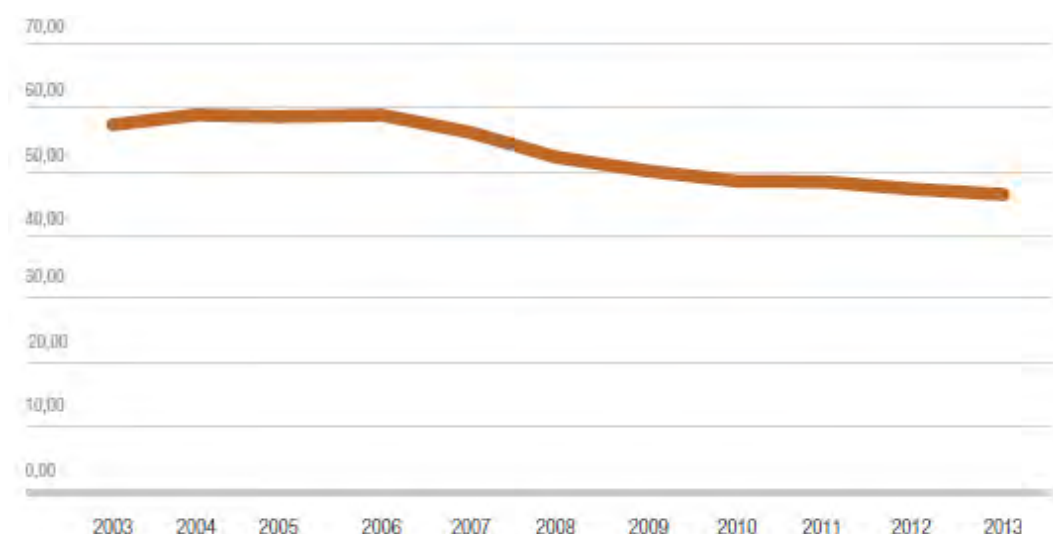


Figura 4: Evolución del consumo de cerveza per cápita en España (en litros).



Figura 5: Evolución de la producción de cerveza en España (miles de hectolitros).

Si se analiza el consumo de cerveza por canal, se constata que ha descendido en la hostelería, mientras que en los hogares ha aumentado, en gran medida porque el precio es menor. Este dato es muy importante para este plan de negocio, ya que las cervezas artesanales son más caras que las cervezas industriales. Por lo tanto si se consume la cerveza en los hogares es más económico que si se hace en locales de hostelería, y podría así aumentar el consumo total de cerveza artesanal.

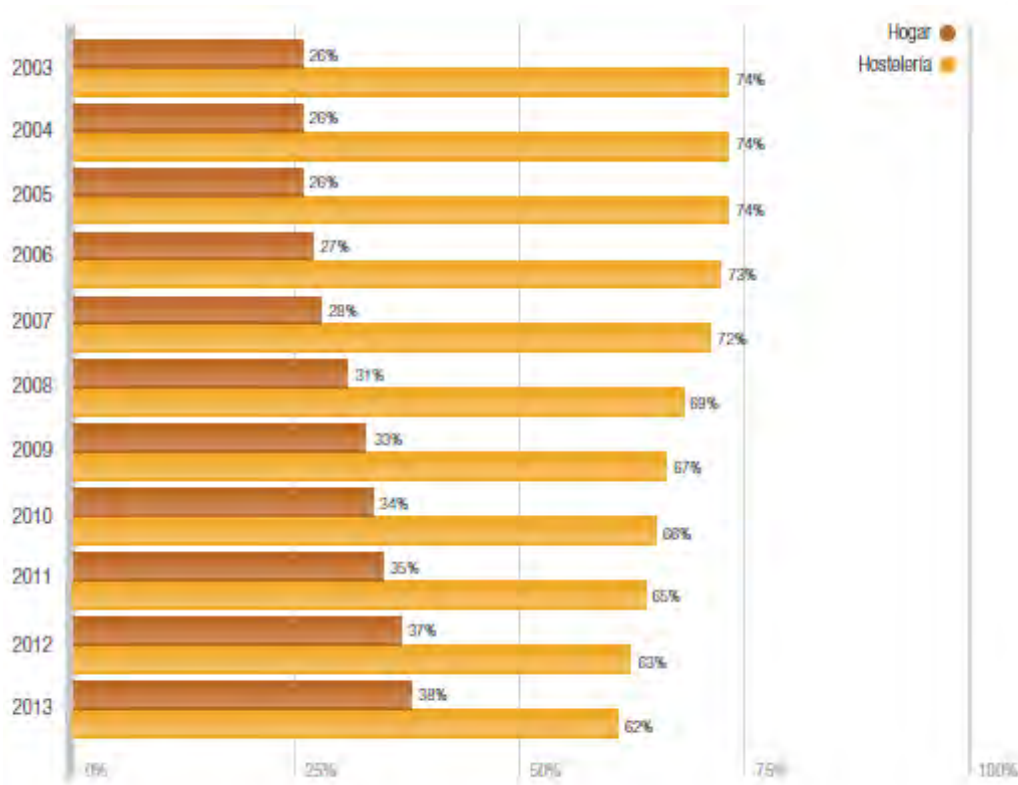


Figura 6: Evolución del consumo de cerveza por canal en España.

No obstante, el sector de la cerveza ha podido evitar la caída en las ventas gracias a dos factores que le han beneficiado de una forma importante, el turismo y las exportaciones.

- Turismo: España lleva dos años seguidos, 2013 y 2014, batiendo records de turistas que llegan a España. El aumento del número de turistas puede haber atenuado la caída del consumo y de las ventas de cerveza. Según una encuesta del Ministerio de Cultura, el 90% de los turistas manifiesta que la cerveza es su bebida predilecta en las vacaciones. Otro dato importante es que el 39% de los turistas que llegan a España proceden de Reino Unido y Alemania, países con gran consumo de cerveza. Además se estima que una cuarta parte de la facturación de los locales hosteleros proviene del consumo de cerveza.
- Exportaciones: En 2013 las exportaciones crecieron un 10% respecto del año anterior, alcanzando 1,3 millones de hectolitros. Así España encadena cuatro años consecutivos de crecimiento y ha duplicado el número de litros exportados de hace solo cuatro años. Estas cifras demuestran, entre otras cosas, la buena calidad de la cerveza española y el dinamismo del comercio español de cara a abrirse al extranjero. En cuanto a las exportaciones, el principal país receptor de nuestra cerveza

es Guinea Ecuatorial, seguido de Portugal y Reino Unido.

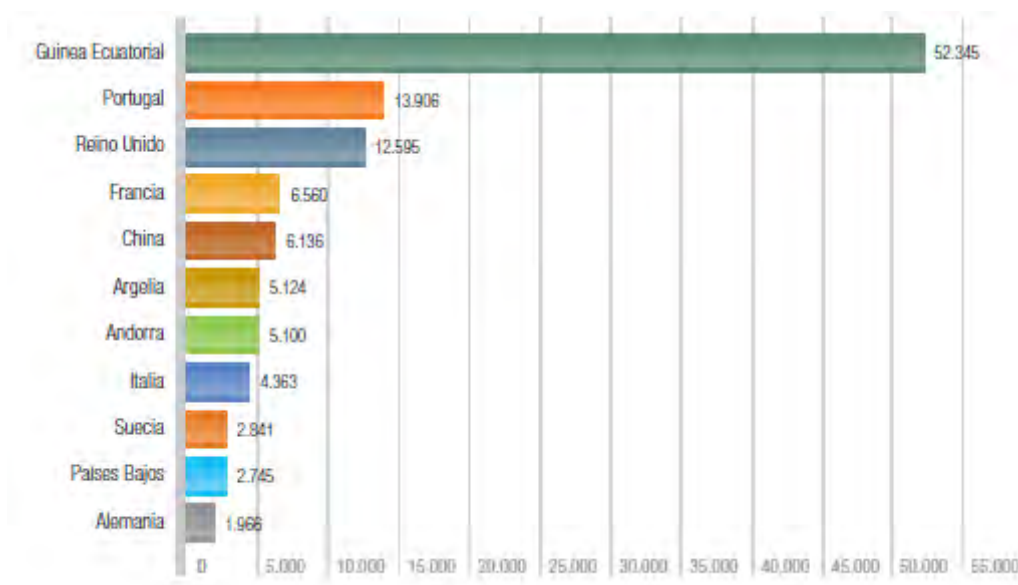


Figura 7: Destino de las exportaciones de cerveza en España.

Se estima que el sector de la cerveza da trabajo a 257.000 personas de forma directa e indirecta. La mayor parte del empleo generado se encuentra en la hostelería.



Figura 8: Empleo generado por la cerveza en España.



4.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Para analizar la estructura del sector se va a partir del origen, las materias primas. Como ya se ha dicho al principio la cerveza está compuesta por:

- Agua, 95% de la cerveza, que debe ser agua potable.
- Levadura.
- Lúpulo.
- Malta de cereales.

La malta de cereales puede ser de cebada o de trigo, pero en España se utiliza en gran medida la de cebada. Se obtiene a partir de un proceso en el que se produce la germinación y secado del cereal, que se ha limpiado y calibrado previamente.

En el 2013 se usaron 650.000 toneladas de cebada para producir toda la cerveza de España. Esto supuso un total de 320.000 hectáreas de cultivo. El sector maltero español facturó 196 millones de euros.

En cuanto al lúpulo, en 2013 se redujo su cultivo en un 17% debido a condiciones climatológicas desfavorables. Aún así se cultivaron 484 hectáreas en 34 localidades de Castilla y León, Galicia, La Rioja y Navarra. Se consumió alrededor de una tonelada de lúpulo para fabricar cerveza.

Estos dos ingredientes son los que más impacto económico generan en la fabricación de la cerveza, puesto que el coste de la levadura es menor y el agua procede de la naturaleza, aunque tenga un coste.

Si se analizan las grandes empresas que acaparan la mayor cuota del mercado se distinguen seis grandes grupos:

- Mahou-San Miguel.
- Heineken España.
- Grupo Damm.
- Hijos de Rivera, S.A.U.
- Compañía Cervecería de Canarias, S.A.
- La Zaragozana.

Cada una tiene más influencia en diferentes puntos del país.



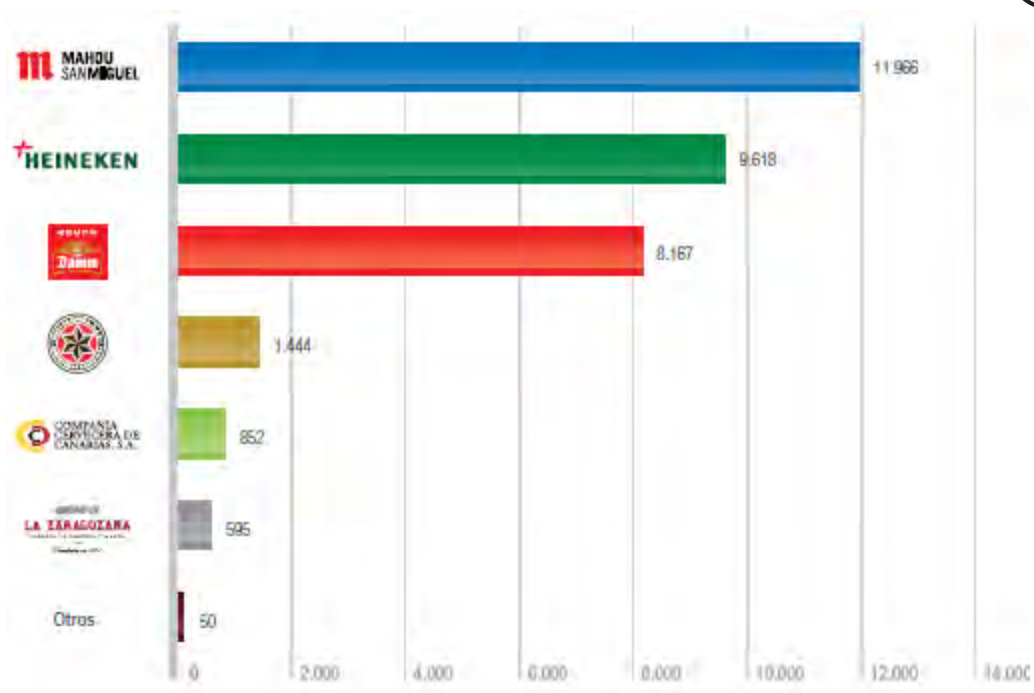


Figura 9: Producción de cerveza en España de las grandes empresas.



18 CENTROS DE PRODUCCIÓN DE CERVECEROS DE ESPAÑA EN LAS SIGUIENTES PROVINCIAS:

	MAHOU SAN MIGUEL	Lleida, Málaga, Burgos, Guadalejara, Tenerife, Granada y Córdoba
	HEINEKEN ESPAÑA, S.A.	Sevilla, Jaén, Valencia y Madrid
	GRUPO DAMM	Murcia, Valencia y Barcelona
	HIJOS DE RIVERA, S.A.U	A Coruña
	CÍA. CERCERA DE CANARIAS, S.A.	Las Palmas y Tenerife
	LA ZARAGOZANA	Zaragoza

 Microcervecerías

Figura 10: Centros de producción de cerveza en España de las grandes empresas y microcervecerías.

Se observa que las microcervecerías se concentran en la zona centro, este y nordeste del país.

Otro factor a analizar es el envase en el que se comercializa la cerveza. En 2013 el 43,1% de la cerveza se vendió en botellas de cristal, frente a un 27,4% que se vendió en forma de barril y un 29,5% en forma de lata. Normalmente la botella de cristal es el envase más caro, aunque si es reutilizable, el precio disminuye considerablemente.



4.4. TENDENCIAS

En España existe una enorme competencia debido a la gran variedad de marcas de las cerveceras industriales. Sin embargo cada vez hay más consumidores que exigen productos diferentes, ésta es una de las principales razones para poner en marcha este negocio. Por un lado hay muchas personas que buscan nuevas sensaciones que sean diferentes de los productos líder, que se encuentran en todos los puntos de venta. Además en los últimos años este tipo de productos ha entrado con gran fuerza en la alta gastronomía, provocando que bebedores de vino busquen un producto que pueda sustituirlo y les acompañe en sus comidas, reuniones, etc.

Un punto a favor de una producción artesanal es que permite no tener una gran cantidad de stock y cambiar el producto según las necesidades de la demanda de forma rápida, pudiendo gestionar una producción just-in-time.



5. EL ENTORNO

5.1. GRADO DE CONCENTRACIÓN

El origen de las fábricas artesanales está en Reino Unido en la década de 1970. Poco a poco se ha ido extendiendo por el resto de Europa. También tiene una gran importancia este movimiento en Estados Unidos, donde se calcula que existen más de 2.000 fábricas de cerveza artesanal.

En España a finales del siglo pasado aparecieron las primeras fábricas, produciéndose un boom a partir del 2010. Desde ese año la creación se ha incrementado año tras año. Hoy en día se calcula que existen más de 150 fábricas en España.

A pesar de todo este boom, en España el consumo de cerveza artesanal solo supone un 1% con respecto al consumo de cerveza total, por tanto la posibilidad de entrar en el mercado y obtener beneficios es muy grande.

5.2. ANÁLISIS DE MADUREZ

El fenómeno de la cerveza artesanal está en pleno auge en España. En otros países ya se ha desarrollado más esta actividad, como es el caso de Italia, con un consumo de cerveza artesanal en torno a un 3% del total.

Debido a las similitudes de la cultura y de la zona geográfica con Italia, puede pensarse que en España existe un nicho de mercado en la elaboración de la cerveza artesana. Durante los próximos años, serán muchas las empresas que se implanten buscando satisfacer las necesidades de la población que busca nuevos productos de calidad.

Una vez realizada la inversión inicial, en caso de que hubiese que aumentar la producción debido al crecimiento del mercado, los costes no serían muy elevados. El mayor sería la adquisición de más fermentadoras, debido a que la cerveza pasa la mayor parte del tiempo de elaboración en ellas, seguido de la contratación de más trabajadores si fuera necesario.

5.3. ANÁLISIS PESTEL

Se emplea para analizar el entorno macroeconómico, analizando todos los factores externos, desde los económicos, tecnológicos y socioculturales hasta los político-legales, que influyen en la empresa. La importancia de analizar estos elementos reside en la incapacidad de controlarlos por parte de la empresa. Por eso deben ser considerados siempre que se vaya a elaborar cualquier estrategia de negocio.

1) Económico:

El análisis de los factores económicos es necesario para conocer la situación económica en la que se va a desenvolver la empresa y cómo puede influir en ella. Para ello se estudiarán los factores económicos más determinantes a nivel nacional y más concretamente a nivel regional, de la Comunidad de Madrid.

El periodo de recesión que sufre la economía española actualmente ha cambiado los hábitos de consumo de la población. Con una tasa de desempleo del 23,40% y unos sueldos cada vez menores, con un salario mínimo interprofesional de 645,30 €, los ingresos de los consumidores se han visto afectados notablemente. Esta circunstancia influye especialmente en la compra de artículos que no son de primera necesidad, favoreciendo el consumo dentro del hogar y de marcas más baratas.

Salario Mínimo Interprofesional:

El salario mínimo interprofesional (SMI) fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.

El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para 2014 ha quedado fijado en 645,30 € mensuales, lo que supone 21,51 €/diarios y, en cómputo anual, en ningún caso será inferior a 9.034,20 €.

Año	SMI mes (€)	Incremento (%)
2002	442,2	2,0
2003	451,2	2,0
2004	460,5	2,0
2005	513,0	11,4
2006	540,9	5,4
2007	570,6	5,5
2008	600,0	5,15
2009	624,0	4,0
2010	633,3	1,5
2011	641,4	1,3
2012	641,4	0
2013	645,3	0,6
2014	645,3	0

Tabla 2: Salario Mínimo Interprofesional mensual.

Producto Interior Bruto:

El PIB per cápita se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes (PIB / nº de habitantes). Este indicador es muy útil para comparar el bienestar de los habitantes entre las distintas comunidades autónomas o entre países, ya que representa el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos.

Como se puede observar en la siguiente figura, la variación anual del PIB fue descendiendo desde el año 2010 hasta alcanzar la mayor caída a finales del 2012. A pesar de que a partir de esta fecha la variación anual fue en aumento, los valores del PIB continuaron siendo negativos hasta principios del tercer trimestre de 2013. Ya el año 2014 se registró un PIB positivo y la economía española volvió a crecer.

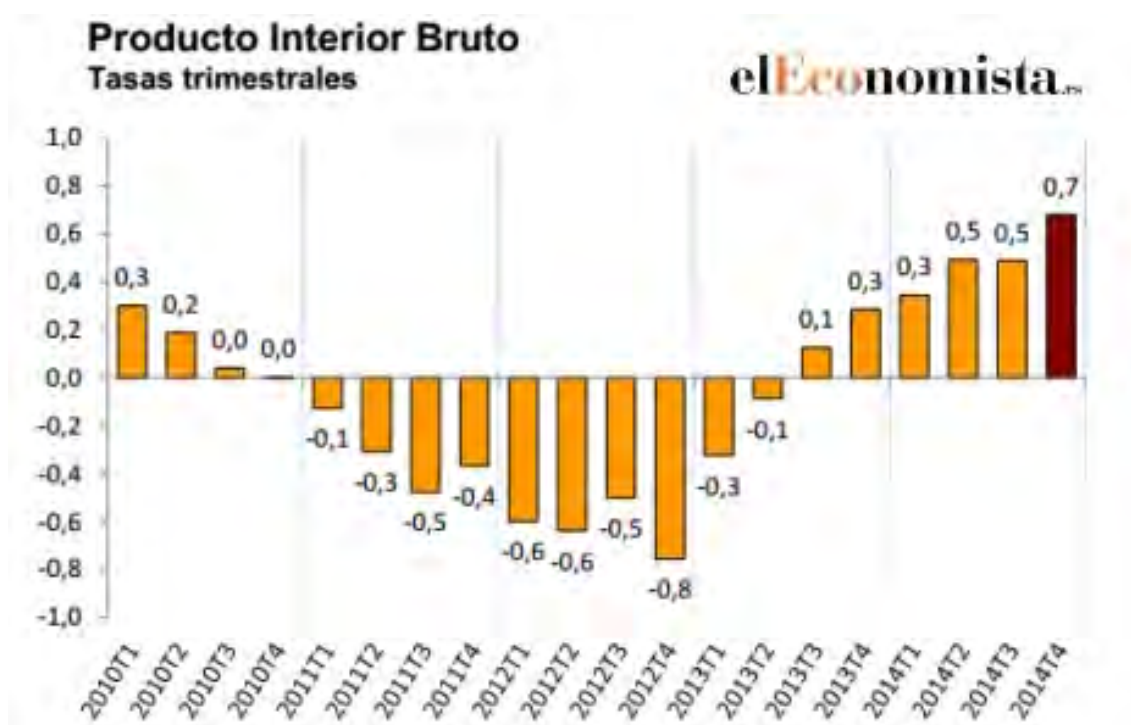


Figura 11: PIB desde el primer trimestre de 2010 al cuarto trimestre de 2014.

Atendiendo al Producto Interior Bruto nominal por habitante en 2014, la media anual nacional fue de 22.780 € y el de la Comunidad de Madrid fue de 31.004 €. Se puede observar la diferencia de poder adquisitivo entre la población española y la residente en Madrid. En términos relativos, el PIB por habitante de la Comunidad de Madrid es un 29,8% superior a la media nacional.

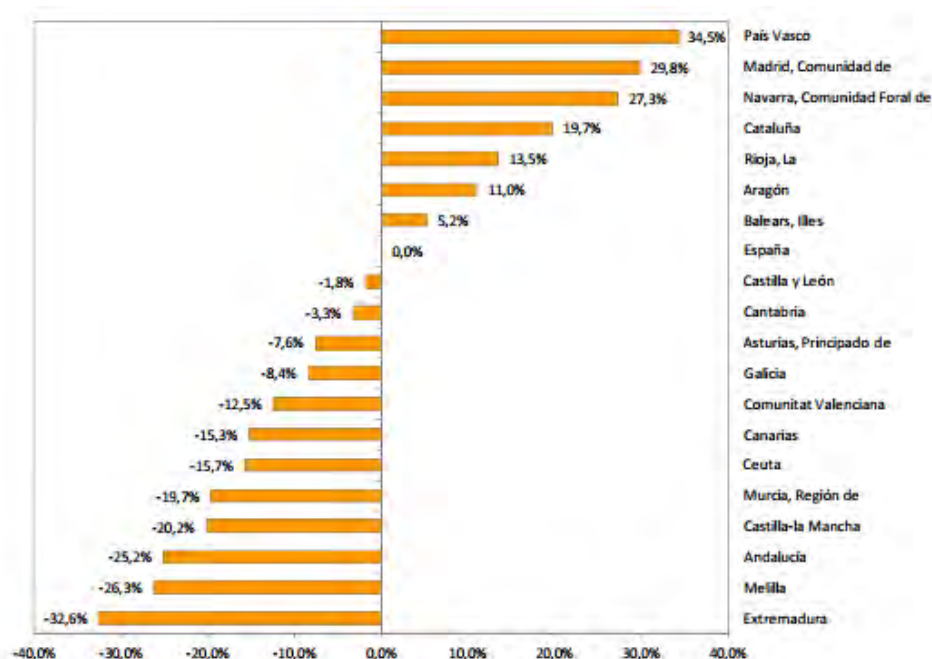


Figura 12: PIB per cápita regional con respecto al nacional en 2014.

Índice de precios al consumo:

El IPC es un indicador que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios de la sociedad, que informa sobre la evolución de los precios.

EVOLUCIÓN DEL IPC

Variación anual en %, base 2011

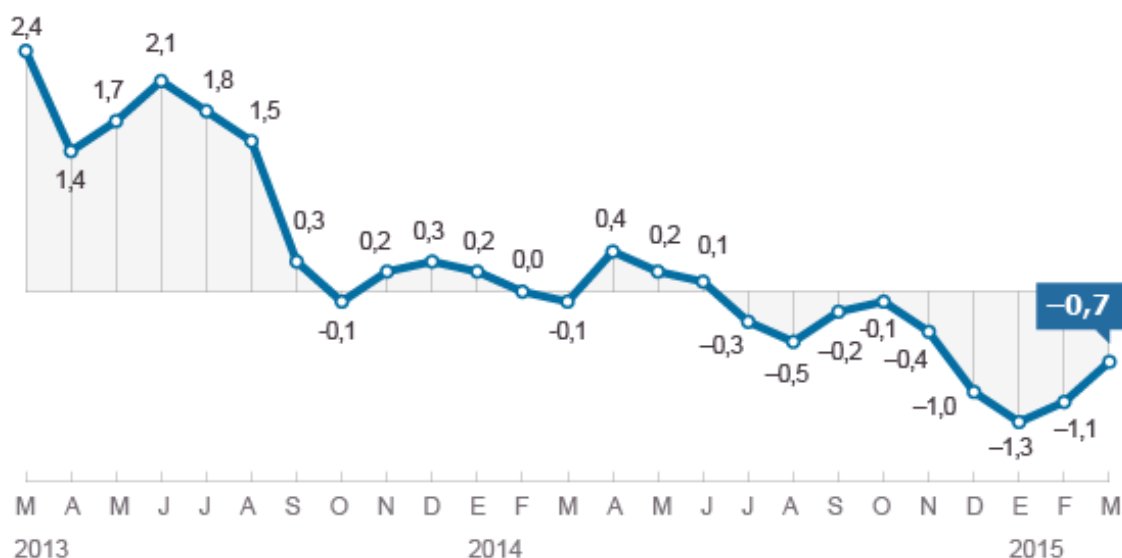


Figura 13: IPC desde el 2013 a principios de 2015.

La figura 13 muestra la variación del IPC. Destaca un fuerte descenso desde el año 2013 hasta principios del 2014. Durante el 2014 se estabilizó en valores un poco por encima del 0%. Desde mediados de 2014 el IPC volvió a caer.

2) Social:

En lo que respecta a los elementos sociales la tendencia actual es tener una mayor preocupación por la salud y el bienestar corporal, redirigiendo las costumbres hacia una alimentación más sana exenta de alimentos que hayan sido tratados con productos químicos.

En la pirámide poblacional adjunta se puede observar una situación cambiante entre los recién nacidos y la población anciana. En las últimas décadas, la tendencia ha sido la de una pirámide con menor base, es decir, con menos nacimientos, y mayor cúspide, porque los habitantes tienen una esperanza de vida mayor. La tendencia de la población que compone el “cuerpo” de la pirámide es hacia un mayor crecimiento y seguir siendo el segmento con mayor porcentaje poblacional.

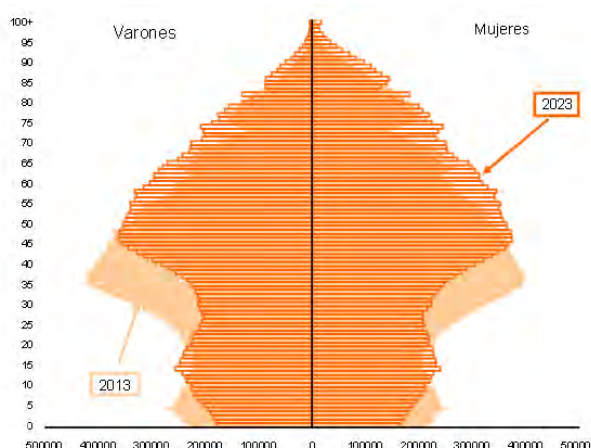


Figura 14: Pirámide poblacional en España entre 2013 y 2022.

La figura 16 muestra las variaciones poblacionales desde el año 2000 hasta el año 2022, proyecciones futuras. Ya en el año 2012 el crecimiento poblacional, tanto absoluto como relativo, comenzó a ser negativo. Para los próximos años se estima que la población siga disminuyendo.

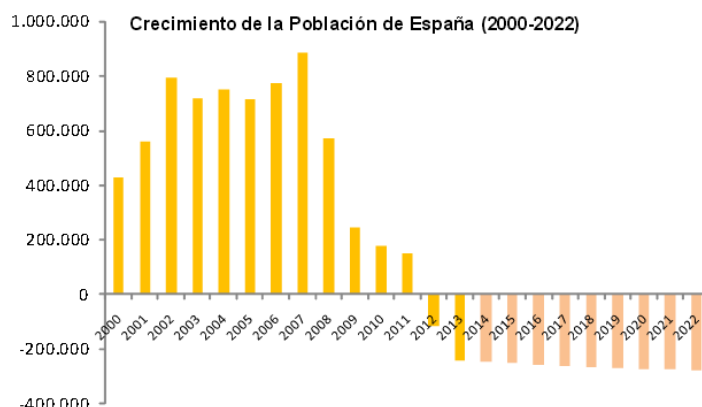


Figura 15: Crecimiento de la Población de España años 2000 a 2022 (miles).

Desempleo:

El desempleo es uno de los mayores problemas sociales y económicos que hay en España. Desde el comienzo de la crisis económica se han destruido más de dos millones de empleos, llegando en el 2012 a una tasa de paro del 26% de la población, con casi 5 millones de parados.

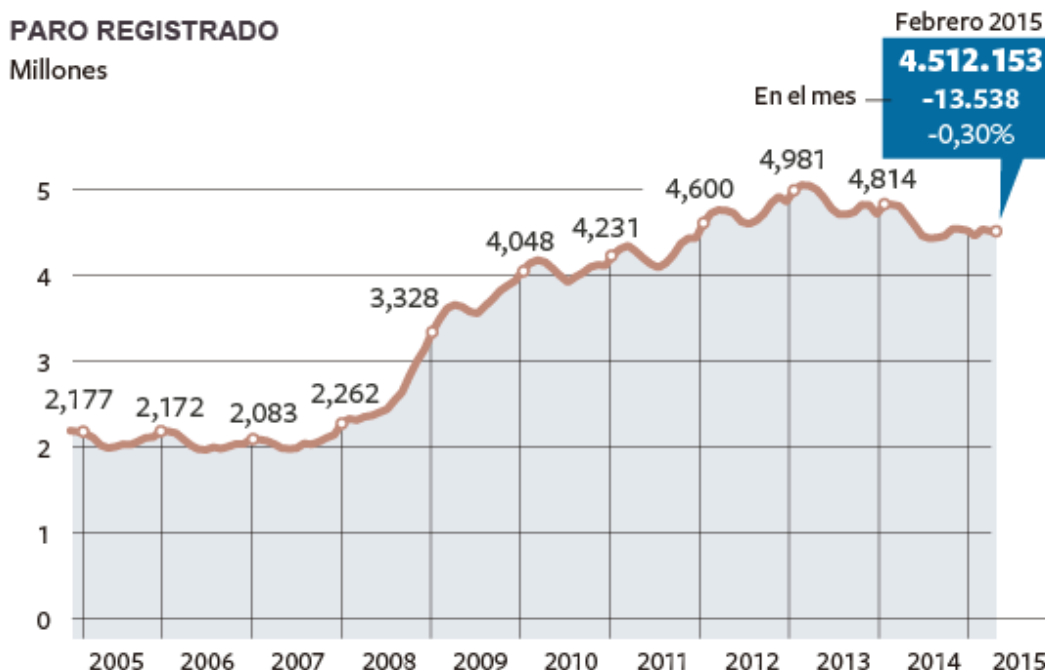


Figura 16: Evolución del paro en los últimos años.

Actualmente la tasa de paro es del 23,4% de la población, cifra muy alta si se compara con el resto de países desarrollados. España ocupa el segundo lugar con la tasa de paro más alta de la Unión Europea.

Indicador de Confianza de los Consumidores

El Indicador de Confianza del Consumidor mide el sentimiento que tienen los consumidores respecto a la situación económica general y a su situación económica individual. Se calcula como media aritmética de los balances de la situación actual de la economía familiar, definida como la valoración que hacen los consumidores de la situación económica actual en relación con la que tenían seis meses antes, de la economía española y del empleo, respecto a los que había hace seis meses, y de las expectativas, que refleja la situación económica esperada por los consumidores para dentro de seis meses.

	Abr14	Jun14	Ago14	Oct14	Dic14	Ene15	Feb15	Mar15	Abr15
Indicador Confianza Consumidor	82,0	89,3	87,7	86,8	90,6	99,6	99,0	100,4	101,8
Indicador Situación Actual	66,2	74,4	77,0	74,2	76,8	85,1	85,7	87,1	91,0
Indicador Expectativas	97,7	104,2	98,4	99,3	104,3	114,1	112,3	113,7	112,6

Tabla 3: Indicador de confianza de los consumidores desde abril de 2014 a abril 2015.

El ICC, como los indicadores de situación actual y de expectativas, puede tomar valores que oscilan entre 0 y 200. Por encima de 100 indica una percepción positiva de los consumidores y por debajo de 100, una percepción negativa.

La tabla adjunta muestra las variaciones del indicador de confianza del consumidor desde abril del año 2014 hasta abril del año 2015. Como se puede observar el índice general estuvo por debajo de los 100 puntos durante todo el 2014, pero en continuo crecimiento. En 2015 siguió creciendo hasta que en marzo y abril superó la barrera de los 100 puntos. Estos valores reflejan la mejora de la confianza de los consumidores en la economía española.

3) Tecnológico:

Los factores tecnológicos dentro de una compañía son utilizados para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa.

Gracias a la tecnología, una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva respecto al resto de la competencia, sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. Esto le



permitirá, por lo tanto, llegar a ser líder del sector.

Los procesos de producción se han modernizado gracias a los continuos avances tecnológicos. Los departamentos de I+D cobran una especial importancia en las empresas. Conseguir desarrollar un nuevo mercado formado por productos innovadores, caracterizados por no haber sido elaborados industrialmente, se ha logrado gracias a las inversiones y esfuerzos de este departamento.

La llegada de Internet y las nuevas tecnologías han supuesto un importante avance en el acceso a la información por parte de los consumidores, a la vez que ayudan a la empresa a tener más información sobre los clientes y poder desarrollar un marketing más personalizado. La era de la tecnología ha supuesto para este sector un gran avance, ya que, a día de hoy, las micro cerveceras se pueden dar a conocer más rápidamente y en más profundidad, poniendo a disposición del cliente toda la información sobre la fábrica y sus productos.

Este plan de negocio prevé desarrollar un contacto directo con los clientes a través de las redes sociales e Internet, creando su propia página web y estando presente en distintas redes sociales como facebook o twitter. La creación de la página web supone la exposición de todos los productos a la venta con una breve descripción, la posibilidad de recibir opiniones por parte de los clientes, conocer la historia de la compañía y, además, poner a disposición de los interesados en este negocio la actualización continua de las modificaciones de las distintas cervezas.

4) Político/ Legal:

El análisis de los componentes político-legales es necesario para tener un conocimiento sobre el sistema político/legal en el que estará envuelta la empresa. El mercado de la industria alimentaria se encuentra sujeto a múltiples leyes que regulan la fabricación, circulación y envasado de los productos alimentarios.

5.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

a) Intensidad competencia actual: media.

- Tasa de crecimiento de la industria: en crecimiento. Mayor interés por los productos artesanales.
- Peso de los costes fijos en el valor total del negocio: medio.
- Grado de diferenciación de los productos: alto. Existen multitud de cervezas con diferente sabor, aroma y color.
- Grado de concentración y equilibrio entre los competidores: medio, porque existen cada vez más empresas, aunque son de tamaño pequeño, pymes.





- Costes de cambio de proveedor: medio/alto. Aunque la materia prima aparentemente sea la misma, siempre cambian algunas propiedades. Por tanto los costes de tiempo y rediseño del producto pueden ser elevados.

- Barreras de salida: bajas. Las únicas barreras están relacionadas con los contratos con los proveedores, de personal, alquileres o rentas.

b) Amenaza de nuevos competidores: alta.

- Barreras de entrada: bajas. No es necesaria una alta inversión inicial. No existe un competidor potencial grande en el sector con un producto muy bien posicionado, sino diferentes competidores de tamaño medio.

- Es difícil fidelizar clientes debido a la continua aparición de nuevas marcas en el mercado.

- No se necesitan las últimas tecnologías para hacer un producto final de calidad, por tanto, una nueva empresa que utilice buenas materias primas puede hacer una cerveza excelente sin requerir una alta inversión en tecnología.

c) Productos sustitutivos: alto.

La cerveza artesanal puede ser sustituida por cualquier cerveza industrial. Si los consumidores comparan precios y prestaciones, el precio de la cerveza artesanal es superior al de cualquier cerveza industrial. Por lo tanto, según el gusto del consumidor, podrá estar más satisfecho con una cerveza u otra.

d) Poder de negociación de los compradores: bajo.

Al vender cerveza a las tiendas y clientes se fijarán unas bases: por un lado se flexibilizarán los plazos de pago y entrega de las cervezas para mejorar la comercialización de los productos y ganar nuevos clientes. Además se presentará el mismo producto a todos los clientes, fijando el mismo precio sin hacer distinciones. Estos precios se podrán modificar excepcionalmente en próximos años con algún cliente concreto con el que se acuerde una cifra de ventas considerable.

Por lo tanto los clientes no van a tener un elevado poder de negociación ya que estas bases se van a fijar desde el principio y se van a seguir estrictamente.

e) Poder de negociación de los proveedores: alto.

Se van a tener diferentes proveedores para cada materia prima. Aunque la competencia no tiene unas producciones tan grandes como las cerveceras industriales, tienen una producción mayor que las iniciales por parte de La Central. Por lo tanto, al iniciar la actividad el peso en la cartera de clientes de los proveedores será pequeño. Los proveedores podrían fijar unas condiciones de compra y pago de las materias primas desfavorables.





Además puede existir la amenaza de que los proveedores locales se unan y establezcan precios altos. Sin embargo hoy en día se puede contactar con proveedores de otros países sin problema ninguno.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La fábrica se localizará en un pueblo de la Comunidad de Madrid, más concretamente en Las Rozas. Estará en el Parque Empresarial Európolis, en la Calle Berna, nº10. Está ubicada a tan solo 20 kilómetros del centro de Madrid y con fácil acceso a tres carreteras importantes: Carretera de la Coruña (N VI), M-50 y Carretera de El Escorial.

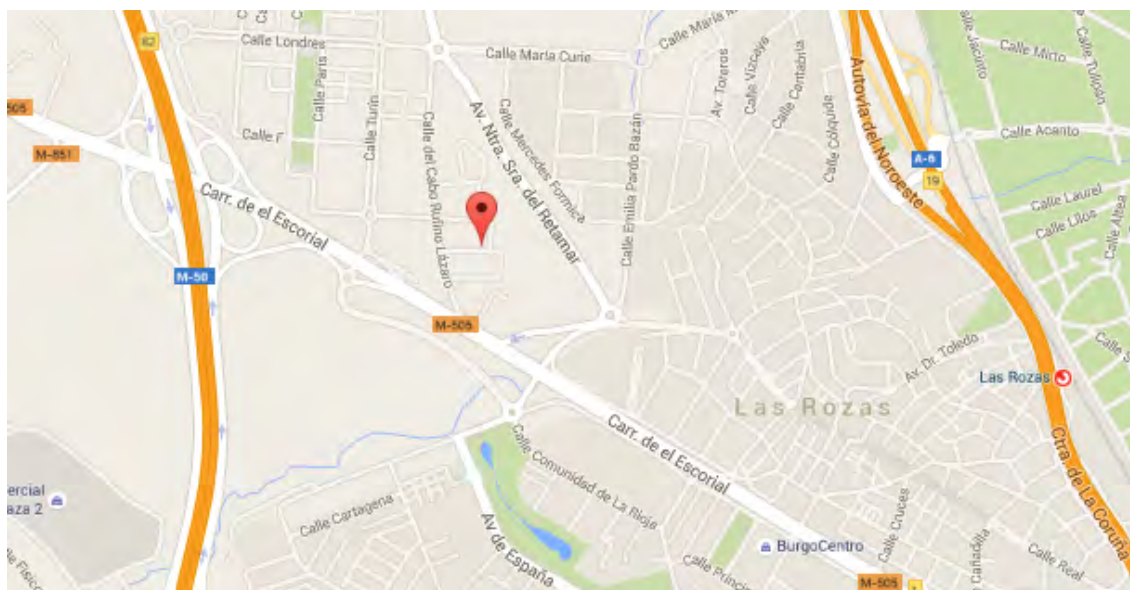


Figura 17: Mapa con la ubicación de la fábrica.

El local tiene una superficie de 280 m² y su alquiler es de 1.500 € al mes. (Anexo 1).

Una de las ventajas de elegir este pueblo es que está cerca de la Sierra de Guadarrama, aprovechando así la buena calidad del agua de la Sierra madrileña, ingrediente básico para el producto a fabricar.

Ubicarse en Las Rozas es más económico que establecerse en la capital, puesto que tanto el alquiler como algunos impuestos locales son inferiores a los de Madrid.

Podría implantarse en pueblos más alejados, más cerca de las montañas, como Cercedilla o Navacerrada, poblaciones que han sido analizadas como posibles ubicaciones. La ventaja de estos pueblos es que tienen menores costes fiscales que Las Rozas, por contrapartida el inconveniente es que están más alejadas de Madrid.

Una de las razones por las que se quiere que esté próxima a la capital es que se quieren organizar visitas para que el público conozca la fábrica y cómo se hace la cerveza. Además se organizarán catas de cerveza y reuniones de empresa, con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio. Por lo tanto que la fábrica no esté muy



alejada de Madrid es un punto a favor.

6.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN

La cerveza está formada por cuatro ingredientes principales:

Agua:

Es el ingrediente fundamental, ya que supone un 95% del producto final. Antiguamente las cerveceras se situaban cerca de fuentes y manantiales donde hubiese agua en abundancia y de calidad, pero hoy en día se pueden ubicar en casi cualquier sitio. Para que el Ministerio de Sanidad permita comercializar la cerveza, el agua utilizada debe ser apta para el consumo humano, potable, además de tener una apariencia aceptable en claridad, sabor y olor. En el caso que se quieran modificar las propiedades del agua, habría que someterla a tratamientos que añadan o quiten sales minerales, modificando así el producto final.

Malta:

La malta es producto del malteado. Consiste en hacer germinar los granos de los cereales usados y secarlos con aire caliente. Los cereales usados suelen ser cebada, trigo, centeno o avena. De todos estos el cereal más usado es la cebada, debido a su alto contenido en enzimas.

Hay algunos casos en los que los cereales se usan en pequeñas cantidades sin maltear con el fin de darle diferentes aromas y texturas al producto final.

Dentro de las maltas se distinguen dos grupos:

- Maltas claras: También llamadas maltas básicas. Son las más usadas. Se aplican a bajas temperaturas. Algunos tipos conocidos son: Pilsner o Lager, Pale Ale, Viene o Munich.
- Maltas especiales: El color de esta malta es más oscura, pudiendo llegar a ser negras. Es debido a que se someten a elevadas temperaturas, caramelizándose los azúcares. Entre las que destacan están Ámbar, Chocolate, Negra o Carapils.

Lúpulo:

El lúpulo es un tipo de planta del género Humulus. Este ingrediente es el que le da el sabor amargo a la cerveza. Este amargor proviene de las resinas contenidas en la planta. Existen diferentes tipos de lúpulo y cada uno proporciona un amargor diferente. El lúpulo se vende envasado al vacío y hay que mantenerlo en un lugar fresco y oscuro. (Anexo 2).





Levadura:

La levadura produce la descomposición de los azúcares y los transforma en alcohol y otras sustancias como el CO₂. Según la levadura usada se distinguen dos grandes categorías de cerveza:

- Cerveza Ale: Usan levadura de alta fermentación. Este tipo de levadura fermenta en la zona alta del fermentador.
- Cerveza Lager: Usan levadura de baja fermentación. La levadura fermenta en la zona baja del fermentador.

Otros ingredientes:

Según el sabor que se quiera dar a la cerveza se usan otros ingredientes como frutas, frutos secos o hierbas para proporcionar a la cerveza un sabor único y especial.

Una vez que se conocen los ingredientes usados, las diferentes fases que tiene la elaboración de una cerveza artesana son:

1. Malteado:

El malteado es el proceso que empieza con la germinación de los granos del cereal que, posteriormente, reciben aire seco y caliente en los tostaderos. Así se consigue que el cereal malteado tenga azúcar fermentable para poder convertir ese azúcar en alcohol y gas. Si no se realizase el malteado no se podría elaborar la cerveza.

Se pueden maltear diferentes tipos de cereales, cebada, trigo, maíz, etc., pero el cereal más usado es la cebada. Hay varias razones por las que se usa la cebada:

- Tiene entre un 60 y un 65% de almidón, que acaba convertido en azúcares.
- Posee pocas grasas.
- Tiene una cáscara dura, que será útil en el proceso de filtrado del mosto.
- Es uno de los cereales más abundantes a nivel mundial.

Hoy en día, el malteado se realiza en las malterías, que son centros dedicados a la realización de este proceso. La fábrica simplemente pedirá los diferentes tipos de malta que se quiera usar en las cervezas.





2. Macerado:

En esta fase se va a realizar inicialmente la molturación. Consiste en romper el grano obtenido del malteado sin llegar a aplastarlo para que la cáscara del cereal malteado no se rompa por completo.

A continuación, los granos obtenidos de la molturación se mezclan con agua a 74°C en una caldera, durante un tiempo que varía según el método utilizado. La mezcla se tiene que remover hasta que se forme una pasta. Con esto se consigue extraer los azúcares de las maltas, azúcares que se van a disolver en el agua que se está añadiendo y se produce el mosto que sale a una temperatura de 65°C.

El macerado puede hacerse de dos formas diferentes:

- Infusión simple: Utilizada en las cervezas de tipo Ale. Tiene una duración de 1,5 a 2 horas. Se obtiene el mosto a una temperatura constante de 65°C.
- Infusión compleja: Utilizada en cervezas de tipo Lager. Tiene una duración de hasta seis horas y la temperatura va aumentando hasta llegar a los 65°C. La temperatura óptima para que se transforme el almidón depende de cada enzima, por lo tanto la temperatura final varía según la malta utilizada.

La proporción de malta usada es de un kilogramo de malta por cada 5 litros de agua.

Se van a utilizar distintos tipos de cebada. Se consumirán diferentes maltas base, las usadas en mayor proporción, entre un 80 y 90%, y para cada tipo de cerveza se emplearán maltas especiales, entre un 10 y un 20%, que serán las encargadas de dar aroma, sabor y color especiales.

3. Filtrado:

Consiste en filtrar el mosto procedente de la maceración, el cual se ha dejado reposar durante quince minutos. Es necesario repetir el proceso de filtrado más de una vez hasta que el mosto esté limpio.

De la maceración y posterior filtrado se obtiene el bagazo o cebadilla de cerveza. Se trata de una pasta húmeda rica en proteínas. El bagazo se destinará a pienso para animales, vendiéndolo a agricultores de la zona para reducir así el coste total.

4. Cocción:

Una vez que el mosto está limpio, se cocerá en una caldera durante un tiempo entre una hora y hora y media. Cuando el mosto está hirviendo se añade el lúpulo, echándolo en dos o tres veces.





Las dos primeras veces, la función del lúpulo será dar el amargor a la cerveza. La tercera adición aportará aromas especiales, según el lúpulo utilizado.

Después de echar el lúpulo es el momento en que se pueden añadir diferentes productos que proporcionen un sabor específico a la cerveza, como miel, frutos secos, etc.

Una vez que todo el mosto ha hervido hay que enfriarlo para que se produzca la fermentación. Se puede hacer de dos formas:

- Pasar el mosto por un serpentín con agua a contracorriente.
- Colocar el tanque donde está el mosto en un tanque de mayor tamaño que contiene agua fría.

Cuando el mosto está a una temperatura de entre 20 y 25°C, hay que realizar una tarea más para que pueda producirse la fermentación, airear el mosto.

El fin que tiene esta última tarea es facilitar oxígeno a la levadura para que fermente. Para ello se puede pasar el mosto de un tanque a otro o agitar el recipiente en el que se encuentra durante 20 minutos. La aparición de una capa de espuma en la parte superior del recipiente al finalizar esta fase demuestra que el proceso se ha completado con éxito.

5. Fermentación:

En esta fase se incorpora la levadura al mosto, produciéndose la fermentación. La levadura descompone los azúcares y los hidratos de carbono del mosto, y los convierte en alcohol y gases.

La proporción para que se produzca una buena fermentación es de 5 gramos de levadura por cada 25 litros de mosto. Una vez añadida la levadura, ésta consume el oxígeno y se produce la fermentación. Se distinguen dos tipos de fermentaciones:

a) Fermentación alta (ale):

La fermentación se produce a temperaturas entre 18 y 24°C. Si a las 24 horas de comenzar la fermentación se produce una capa de espuma en la superficie, indica que el proceso avanza correctamente. La fermentación dura entre 4 y 6 días y, al final, la levadura caerá al fondo del tanque. Esta fermentación primaria se realiza de modo abierto, es decir, el tanque solo está cubierto por la capa de levadura.

El resultado son las cervezas ale.

Al ser una fermentación realizada en un tiempo relativamente pequeño, las cervezas producidas suelen ser más afrutadas porque la levadura no ha convertido todo el azúcar en alcohol.





Las cervezas ale son sometidas a una segunda fermentación durante otros 7 días, aunque a una temperatura inferior, de aproximadamente 12°C. Esta segunda fermentación o maduración se realiza de forma cerrada en otros tanques de almacenamiento.

b) Fermentación baja (lager):

Este tipo de fermentación produce las conocidas cervezas lager y se realiza a una temperatura de entre 5 y 9°C. En este proceso las levaduras actúan durante un tiempo superior al del proceso de las cervezas ale. Dura aproximadamente de 8 a 10 días y la levadura actúa desde el fondo del tanque. Este tipo de fermentación se realiza de forma cerrada, es decir, el tanque está cerrado, dejando tan solo un borboteador para que puedan salir los gases de la fermentación.

Al ser más larga la fermentación se consume casi todo el azúcar y, como resultado final, se obtiene una cerveza más seca.

Después de esta primera fermentación, el mosto sufre una segunda fermentación o clarificación en otro tanque a 0°C, entre 3 semanas y 3 meses.

6. Envasado:

Una vez que la cerveza ha fermentado se filtra para eliminar las levaduras que pueden permanecer en algunas ocasiones en la cerveza. Sin embargo, en las fábricas artesanales no se realiza el filtrado de la levadura. Solo se hace en las grandes cerveceras industriales, ésta es una de las grandes diferencias que hay entre ambos tipos de producción.

En la fábrica artesanal, después de la fermentación se traspasa la cerveza mediante una máquina de llenado desde los tanques de fermentación al envase (botella o barril). Los envases para la cerveza han sido previamente esterilizados y secados.

Hay que dejar una distancia de un centímetro entre la cerveza y el borde superior, donde se encuentra el cierre del envase.

A continuación, la misma máquina de llenado introduce azúcar, 1,33 gramos por cada botella de cerveza, y se cierra la botella automáticamente con una chapa. El azúcar es un activador bacteriano que potencia la poca levadura que queda en el envase y la convierte en gas y alcohol, produciendo así la espuma de la cerveza y aumentando ligeramente la graduación alcohólica. En algunos casos también aporta un color oscuro en el caso que se utilice azúcar moreno.

Por último habría que esperar cuatro semanas para poder beber la cerveza.





Figura 18: Esquema general de la fabricación de cerveza.



Una vez conocidos los ingredientes y las etapas que tiene la fabricación de una cerveza artesanal, se detallan los tipos de cervezas que se van a fabricar:

Cerveza Rubia:

Se trata de la clásica cerveza rubia, hecha con malta de cebada, 90% de la composición, pero con un ligero sabor a trigo, 10% malta de trigo, dándole más cuerpo y estabilidad de espuma.

Combina dos lúpulos ingleses: Fuggles, 60% de la composición, y Challenger, 40% de la composición. El primero aporta sabores suaves y dulces, y el segundo un toque más amargo.

La levadura usada será común para los diferentes tipos de cerveza que se van a fabricar. Es la levadura Safale S-04, muy común en cervezas ale y con un precio adecuado.

Ingredientes para 25 litros de cerveza:

Agua: 28 litros de agua.

Maltas:

Tipo de malta	Cantidad (kg)
Pale Ale	5
Trigo	0,6

Lúpulo:

Tipo de lúpulo	Cantidad (g)
Fuggle	30
Challenger	20

Levadura: 5 gramos de levadura Safale S-04.

Azúcar: 100 gramos de azúcar Dextrosa.





Cerveza Ámbar:

Es una cerveza color ámbar, hecha con malta de cebada, 85% de la composición, y con malta caramelizada amber, 15% de la composición, que le da un sabor dulce.

Solo se va a utilizar el lúpulo Cascade. Es un lúpulo de Estados Unidos que aporta toques cítricos y florales. En esta cerveza se va a añadir un poco más de lúpulo, que le proporcionará más sabor.

La levadura usada será la levadura Safale S-04.

Ingredientes para 25 litros de cerveza:

Agua: 28 litros de agua.

Maltas:

Tipo de malta	Cantidad (kg)
Pale Ale	4,75
Caramelizada-Amber	0,85

Lúpulo:

Tipo de lúpulo	Cantidad (g)
Cascade	70

Levadura: 5 gramos de levadura Safale S-04.

Azúcar: 100 gramos de azúcar Dextrosa.





Cerveza Tostada:

Esta cerveza tostada se fabrica con malta de cebada, 95% de la composición, y con malta chocolate, 5% de la composición, consiguiendo una cerveza con un sabor amargo-dulce similar al chocolate, con características quemadas y color rubí negro.

Solo se va a utilizar el lúpulo East Kent Goldings. Es un conocido lúpulo británico que aporta aromas cítricos y florales, relativamente suaves. Es un lúpulo ideal para cervezas tostadas. En esta cerveza se va a añadir un poco más de lúpulo, para darle más sabor.

La levadura usada será la levadura Safale S-04.

Ingredientes para 25 litros de cerveza:

Agua: 28 litros de agua.

Maltas:

Tipo de malta	Cantidad (kg)
Pale Ale	5,30
Chocolate	0,30

Lúpulo:

Tipo de lúpulo	Cantidad (g)
East Kent Goldings	70

Levadura: 5 gramos de levadura Safale S-04.

Azúcar: 100 gramos de azúcar moreno para darle un color más oscuro.





Cerveza de Miel:

Se trata de una cerveza muy peculiar, con un color rojizo, hecha con malta de cebada, 85% de la composición, y con malta caramelizada amber, 15% de la composición.

Solo se va a utilizar el lúpulo Cascade. Es un lúpulo de Estados Unidos que aporta toques cítricos y florales.

Después de haber echado el lúpulo al mosto, se le añadirá miel. Así se conseguirá crear una cerveza dulce, y ante todo original.

La levadura usada será la levadura Safale S-04.

Ingredientes para 25 litros de cerveza:

Agua: 28 litros de agua.

Maltas:

Tipo de malta	Cantidad (kg)
Pale Ale	4,75
Caramelizada-Amber	0,85

Lúpulo:

Tipo de lúpulo	Cantidad (g)
Cascade	70

Miel: 650 gramos de miel.

Levadura: 5 gramos de levadura Safale S-04.

Azúcar: 100 gramos de azúcar.





Cerveza de avellana:

Es una cerveza rubia, hecha con malta de cebada, 90% de la composición, y con malta de trigo, 10% de la composición. También llevará avellana triturada, para darle cuerpo a la cerveza, además de un sabor peculiar y diferente al resto de cervezas del mercado.

Utiliza el lúpulo inglés Challenger, que aporta un toque amargo. Una vez que se añada el lúpulo, se adiciona también la avellana triturada al mosto.

La levadura usada será la levadura Safale S-04.

Ingredientes para 25 litros de cerveza:

Agua: 28 litros de agua

Maltas:

Tipo de malta	Cantidad (kg)
Pale Ale	5
Trigo	0,6

Lúpulo:

Tipo de lúpulo	Cantidad (g)
Challenger	50

Levadura: 5 gramos de levadura Safale S-04.

Avellanas: 1 kg de avellana triturada.

Azúcar: 100 gramos de azúcar Dextrosa.





6.3. PROCESOS DE COMPRA

Las materias primas vienen en sacos o paquetes de diferentes pesos y de diferentes proveedores. El aprovisionamiento de los componentes y materias primas seguirá una política común.

Cada vez que se inicie una elaboración, se necesitarán determinadas cantidades de malta de cereales, lúpulos y levadura. La política decidida es pedir a los proveedores las cantidades que van a usarse en dicho proceso el mismo día en que comience. Como la fermentación primaria dura de 4 a 6 días, hasta que no termine no se puede iniciar un nuevo proceso de elaboración, porque inicialmente solo hay un tanque de fermentación por cada tipo de cerveza fabricada.

Según el acuerdo alcanzado con los proveedores, las materias primas se recibirán entre 24 y 48 horas después de emitir el pedido, por lo tanto no tendría que haber ningún contratiempo, incluso si hubiese un fin de semana de por medio. En el caso de que haya un puente largo y no vayan a poder cumplir con los plazos acordados, habría que adelantar el pedido una semana, para evitar una rotura del stock.

Con esta política se consigue no tener un stock de almacenamiento grande. Por un lado no hay mucho espacio en el almacén para las materias primas y, además, podría ocurrir que, en algún momento, alguna de las cervezas elaboradas no tenga éxito y haya que rediseñar el producto. No teniendo mucho stock en el almacén se evita tener grandes pérdidas.

6.4. PROVEEDORES

Se ha contactado con cinco proveedores que podrían suministrar todas las materias primas. Su calidad es similar y todas tienen las mismas propiedades por lo que las materias primas se solicitarán al proveedor que oferte el mejor precio.

Se trata de proveedores nacionales, el envío se recibe entre 24 y 48 horas desde que se emite el pedido. Se han preseleccionado estos cinco proveedores porque tienen todos los tipos de materias primas que se necesitan. Por lo tanto, si alguna vez el proveedor al que se suele pedir un producto determinado no lo tiene disponible, se podrá recurrir a otro proveedor que sirve otras materias primas.

Malta base: Malta Pale Ale.

PROVEEDOR	PRECIO (€/saco 25kg)
MASMALTA	40,02 €
LA TIENDADELCERVECERO	33,10 €
CALARENYS	33,00 €
COCINISTA	31,00 €
FAMILY BEER	50,00 €

Tabla 4: Precio de la Malta Pale Ale.





Malta especial: Malta Trigo.

PROVEEDOR	PRECIO (€/saco 25kg)
MASMALTA	41,43 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	53,02 €
CALARENYS	39,10 €
COCINISTA	47,85 €
FAMILY BEER	55,00 €

Tabla 5: Precio de la Malta Trigo.

Malta especial: Malta Caramelizada-Amber.

PROVEEDOR	PRECIO (€/saco 5kg)
MASMALTA	13,84 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	13,68 €
CALARENYS	12,73 €
COCINISTA	18,30 €
FAMILY BEER	15,50 €

Tabla 6: Precio de la Malta Caramelizada-Amber.

Malta especial: Malta Chocolate.

PROVEEDOR	PRECIO (€/saco 5kg)
MASMALTA	15,00 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	20,22 €
CALARENYS	11,93 €
COCINISTA	18,45 €
FAMILY BEER	19,75 €

Tabla 7: Precio de la Malta Chocolate.

Lúpulo Cascade.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete 500g)
MASMALTA	30,89 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	30,00 €
CALARENYS	27,34 €
COCINISTA	35,00 €
FAMILY BEER	31,00 €

Tabla 8: Precio del Lúpulo Cascade.



Lúpulo Fuggle.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	25,59 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	29,50 €
CALARENYS	27,00 €
COCINISTA	21,00 €
FAMILY BEER	24,00 €

Tabla 9: Precio del Lúpulo Fuggle.

Lúpulo Challenger.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	23,75 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	25,00 €
CALARENYS	18,95 €
COCINISTA	32,00 €
FAMILY BEER	23,00 €

Tabla 10: Precio del Lúpulo Challenger.

Lúpulo East Kent Goldings.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	27,40 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	25,00 €
CALARENYS	29,00 €
COCINISTA	18,00 €
FAMILY BEER	24,00 €

Tabla 11: Precio del Lúpulo East Kent Goldings.

Levadura Safale S-04.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	51,22 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	52,07 €
CALARENYS	60,15 €
COCINISTA	65,00 €
FAMILY BEER	72,00 €

Tabla 12: Precio de la levadura Safale S-04.

Azúcar Dextrosa.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	4,40 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	3,25 €
CALARENYS	4,00 €
COCINISTA	2,85 €
FAMILY BEER	3,50 €

Tabla 13: Precio del azúcar Dextrosa.

Azúcar moreno.

PROVEEDOR	PRECIO (€/paquete500g)
MASMALTA	3,69 €
LA TIENDA DEL CERVECERO	3,25 €
CALARENYS	3,47 €
COCINISTA	3,75 €
FAMILY BEER	4,00 €

Tabla 14: Precio del azúcar moreno.

6.5. SERVICIO POSTVENTA

Inicialmente se va a comercializar la cerveza en botellas de vidrio de 33 cl.

Una vez elaboradas las cervezas, existen tres opciones para que los consumidores puedan comprar la cerveza:

- Tienda física de la fábrica.
- Compra online a través de la página web de la fábrica.
- Tiendas Gourmet de El Corte Inglés y tiendas especializadas en cerveza artesana.

Además se va a contactar con restaurantes y pubs de la Comunidad de Madrid para poder introducir la cerveza.

En el caso de que el consumidor compre cerveza a través de la página web, recibiría el producto en un plazo de 24 horas, subcontratando a una empresa que realice este servicio.



Además se harán visitas guiadas a la fábrica todas las semanas. Se podrán hacer reuniones de empresa y catas de las diferentes cervezas. En el plan de marketing se estudiará a fondo los precios de los productos y de las actividades.

6.6. MÉTODOS DE CONTROL, CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Para asegurar una buena calidad de la cerveza se realizarán diferentes controles durante el proceso.

Por un lado la fábrica se limpiará todos los días en los que se trabaje, independientemente del volumen de trabajo para garantizar la higiene en el local.

Las botellas en las que se va a comercializar la cerveza serán esterilizadas y secadas antes de proceder al embotellado de la cerveza.

Durante todo el proceso, y cada vez que se termine una fase, se tomarán muestras para ser analizadas en la sala de control de calidad. Allí se comprobarán sus características, densidad, acidez y su graduación alcohólica, al finalizar la fermentación.

Hay que tener claro en todo momento que la cerveza es un producto alimentario, apto para el consumo humano. Por lo tanto habrá que tener en cuenta el marco legal que abarca desde su fabricación hasta su venta.

A continuación se citan algunas de las leyes y normativas más importantes en el sector de la cerveza:

Normativa aplicable a la cerveza en cuanto producto (RTS):

La cerveza se encuentra regulada por el Real Decreto 53/1995, de 20 de enero del Ministerio de la Presidencia, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida (BOE nº 34, de 9 de febrero de 1995).

En esta norma se define qué es la cerveza a efectos legales, fijando unas normas de elaboración, circulación y comercio.

Normativa aplicable al etiquetado de la cerveza:

El Reglamento (UE) Nº 1169/2011 de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria establece las condiciones generales sobre el etiquetado de todos los productos alimenticios destinados al consumidor final y a los establecimientos de restauración, así como los aspectos relativos a su presentación.



Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza:

La sujeción de la cerveza a la ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales (BOE nº 312, de 29 de diciembre de 1992), responde a la armonización de estos impuestos a escala comunitaria, configurándose como impuestos indirectos que recaen sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación. La repercusión obligatoria del impuesto produce el efecto de que el gravamen sea soportado por el consumidor, además del IVA en su condición de impuesto general, al tipo del 21% para la cerveza.

El Real Decreto 1165/1995, de 7 de julio, establece las condiciones detalladas de aplicación de la Ley en forma de Reglamento (BOE nº 179, de 28 de julio de 1995), habiendo sido modificado por Real Decreto 112/1998, de 30 de enero (BOE nº 27, de 31 de enero de 1998), por Real Decreto 1965/1999, de 23 de diciembre (BOE nº 312, de 30 de diciembre de 1999) y por Real Decreto 1739/2003, de 19 de diciembre (BOE nº 11, de 13 de enero de 2004).

Los tipos impositivos se actualizan mediante la Ley General de Presupuestos del Estado.

Normativa referente a los envases de cerveza:

Los envases de cerveza se encuentran sujetos a las siguientes normas:

- Contenido efectivo: Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre (BOE nº 266/2008).
- Características de las botellas como recipientes de medida: Real Decreto 703/1988, de 1 de julio (BOE nº 172/1988).
- En tanto que se convierten en residuo: Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases (BOE nº 99/1997) y su reglamento -Real Decreto 782/1998, de 30 de abril (BOE nº 104/1998).

Normativa medioambiental (IPPC):

La industria cervecera se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación (BOE nº 157, de 2 de julio de 2002), que articula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma, donde deberán constar los límites máximos de emisión autorizados en función de las mejores técnicas disponibles en cada caso. Como referencia respecto a las mejores técnicas disponibles por sectores, se han elaborado en el IPTS (Instituto de Prospectivas Tecnológicas) de Sevilla unos documentos llamados BREF.



Normativa relativa a seguridad e higiene:

El Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, que es directamente aplicable sin necesidad de transposición a la normativa nacional, establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fija procedimientos relativos a la seguridad alimentaria (Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 31, de 1 de febrero de 2002).

Dicho Reglamento se basa sobre dos pilares de extraordinaria importancia: el análisis de riesgos y la trazabilidad.

Es de aplicación, además, desde el 1 de enero de 2006, el Reglamento UE nº 853/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

Cerveceros de España presentó en octubre de 1996 su primer manual de Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos en el Sector Cervecerero Español (Plan de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico, según la más reciente terminología), con la aprobación del Ministerio de Sanidad y Consumo. Tras la aprobación por Cerveceros de Europa de un documento sobre la gestión de la seguridad alimentaria en la industria cervecera europea mediante los principios del APPCC y en vista de la entrada en vigor del Reglamento 853/2004, Cerveceros de España ha modificado su documento, que siguiendo la terminología actual, se denomina "Guía para la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico en el sector cervecero español".

Por otro lado, Cerveceros de España, con objeto de cumplir con la legislación existente en materia de trazabilidad y mejorar significativamente la eficiencia en la cadena de suministro solicita a sus proveedores que, para beneficiarse todos del uso de herramientas comunes, apliquen de manera correcta a sus productos y agrupaciones las Normas EAN de Codificación conforme se indica en el cuaderno de carga para proveedores que puede descargarse en su página web.



7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. ORGANIGRAMA

Los recursos humanos estarán compuestos por la siguiente plantilla:

- Gerente.
- Personal de producción.
- Director comercial y de marketing.

Este tipo de negocio requiere un control directo de la plantilla por parte del gerente, encargándose en todo momento de dirigir y organizar los turnos de personal en función del volumen de trabajo. Además será el que realice las visitas guiadas a la fábrica, catas de cerveza y demás eventos.

El personal de producción estará formado por dos trabajadores que serán los encargados de realizar los procesos de elaboración de la cerveza, desde la recepción de las materias primas hasta el embotellado. También se encargarán de la limpieza del local y de realizar los controles de calidad durante el proceso.

Se contratará a una persona como responsable del marketing de la empresa, desde la página web hasta las redes sociales, Facebook y Twitter. También se encargará de realizar tareas comerciales, como introducir la cerveza en locales de hostelería y tiendas especializadas en cerveza.

Además se van a subcontratar dos partes del negocio, la asesoría jurídica y la distribución de la cerveza a locales hosteleros y clientes que compre la cerveza a través de la web.

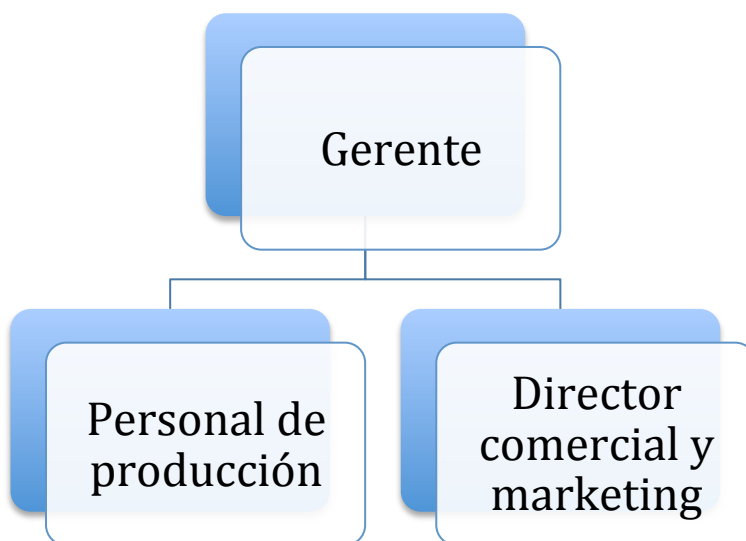


Figura 19. Organigrama de la empresa.



7.2. CATEGORÍAS DE PERSONAL

Algunas de las cualidades y aptitudes que tiene que tener el personal son las siguientes:

- Gerente: las funciones de un gerente deben abarcar casi todos los campos del ámbito laboral. La capacidad de responsabilidad, motivación, persistencia, liderazgo y comunicación son muy importantes para transmitir correctamente los mandatos o cualquier tipo de información a los empleados, y también para conseguir un ambiente de trabajo agradable para toda la plantilla. La persuasión y negociación son componentes claves para llegar a acuerdos “wintowin” con los proveedores. Además, un gerente debe ser versátil ante situaciones inesperadas que puedan surgir en el día a día.
- Personal de producción: al ser una empresa pequeña con pocos operarios, el personal de producción debe tener la capacidad de trabajar en equipo, sin actitudes de conflicto y enfrentamiento con los compañeros. Deben de ser personas perfeccionistas y responsables, preocupadas por el trabajo bien hecho.
- Director comercial y de marketing: sus funciones serán difundir la imagen de la empresa a través de las redes sociales y página web e introducir la cerveza en locales de hostelerías y comercios. Tiene que ser una persona innovadora y creativa, con gran capacidad para motivar y transmitir sus ideas y conocimientos.

7.3. RECLUTAMIENTO

A continuación se describe el proceso de reclutamiento que se realizará para incorporar a los nuevos empleados a la plantilla:

1. En primer lugar se contactará con los centros de formación profesional vinculados con la industria alimentaria. De estos centros salen operarios formados en procesos y calidad en la industria alimentaria. El personal de producción tendrá nociones básicas sobre industria alimentaria y control de calidad. Para el puesto de comercial y marketing se contactará con centros de formación de comercio y marketing y con universidades que impartan los estudios de marketing.
2. Otro medio de reclutar a posibles candidatos consistirá en preparar una detallada descripción del puesto de trabajo para colgarla en páginas webs de empleo, como Infojobs, Oficina de empleo, Monster y redes sociales, como Facebook, Twitter, etc.
3. La siguiente fase será la preselección de los candidatos, en función de las cualidades necesarias para cada puesto de trabajo. La criba curricular estará enfocada a la formación, experiencia previa y antiguos proyectos del candidato.





4. Por último, los candidatos seleccionados pasarán a una entrevista individual con el gerente de la empresa para conocer con más detalle cuestiones como:

- Su formación.
- Experiencia previa en el puesto ofertado.
- Sus capacidades y habilidades.
- Herramientas y actitudes necesarias para desarrollar correctamente su trabajo.
- Gusto por el sector.

5. Al finalizar las entrevistas el gerente decidirá contratar a los candidatos que considere más preparados para desarrollar el trabajo en la empresa.

7.4. CONDICIONES LABORALES

Jornada laboral:

La jornada laboral del personal de producción será de 40 horas semanales. Trabajarán 8 horas al día, con una hora para comer. Su jornada estará repartida según el siguiente horario:

	Lunes a viernes
Personal de producción 1	9:00 - 18:00h
Personal de producción 2	13:00 - 22:00h

Tabla 15: Jornada laboral del personal de producción.

Habrán turnos de mañana y de tarde, porque el proceso de elaboración de la cerveza tiene que respetar las etapas y tiempos de forma estricta. Será habitual comenzar alguna fase por la tarde y no se podrá parar el proceso de elaboración porque no haya trabajadores disponibles. Los trabajadores alternarán el turno de mañana con el de tarde cada dos semanas.

Además se pretende que la fábrica esté abierta todas las tardes durante la semana y las mañanas de los fines de semana para recibir las visitas. El trabajador que esté por las tardes será el encargado, junto al gerente, de recibir las visitas y atender al público.

En cuanto a la jornada laboral del director comercial y de marketing es más flexible. Debido a que es el encargado de encontrar nuevos clientes en locales de hostelería y tiendas donde vender la cerveza, él mismo controlará su horario, en





principio por la mañana y hasta las 6 de la tarde. Además como community manager, no tiene “horarios”, ya que la difusión de la marca en las redes sociales puede hacerse a cualquier hora del día.

Como en la mayor parte de las pequeñas empresas, el gerente no tiene un horario definido. Su mayor responsabilidad será gestionar la empresa lo mejor posible. Además será el encargado de recibir al público que acuda por las tardes y los fines de semana para conocer las instalaciones. Si alguna empresa quiere hacer catas o reuniones de grupos en un horario nocturno, por ejemplo, también será el encargado de hacerlas.

El periodo vacacional será de 30 días naturales ininterrumpidos al año que deberán disfrutarse dentro del año natural. Se puede pactar su disfrute en dos periodos de 15 días, teniendo vacaciones de verano y vacaciones de invierno.

Política de contratación y retributiva:

El salario bruto inicial será de:

- Personal de producción 1: 1.100 €/mes.
- Personal de producción 2: 1.100 €/mes.
- Director comercial: 1.200 €/mes.
- Gerente: 1.500 €/mes.

El contrato de los trabajadores será indefinido con un periodo de prueba de un año.

No está previsto realizar horas extras, si se necesitasen, por alguna baja, por exceso de trabajo durante las vacaciones, etc., éstas tendrían una retribución de 10 €/hora.

Estrategias de motivación:

Las estrategias de motivación están compuestas por los siguientes puntos: motivaciones económicas, motivaciones en relación al plan de carrera y otras motivaciones extras.

Las motivaciones económicas son incentivos económicos añadidos al sueldo base, basados en la ejecución de las funciones del empleado y su esfuerzo. Adicionalmente se acordará un plus económico en función de los beneficios obtenidos a final de año.

Las motivaciones relacionadas con el plan de carrera son aquellas que se encuentran vinculadas con el futuro del trabajador en la empresa. Es muy importante hacerle ver de su relevancia en la empresa actualmente y en el futuro. Para ello se le pedirán opiniones acerca de los procesos de fabricación.





Al director comercial se le consultará sobre las cervezas producidas y sobre nuevas cervezas que se podrían fabricar en el futuro.

Otras motivaciones laborables pueden estar sujetas a peticiones, por parte del trabajador, de flexibilidad horaria o días festivos.

La principal finalidad de las estrategias de motivación es conseguir mayor calidad, mayor cantidad y menor coste de los productos y mayor satisfacción del personal.



8. PLAN DE MARKETING

8.1. MARKETING ESTRATÉGICO

La Central nace con la idea de satisfacer una necesidad cada vez más demandada: una cerveza de calidad diferente a las ya conocidas. Según lo analizado existe un nicho de mercado en las cervezas artesanales. Aunque hay empresas con pocos años de experiencia, ya llevan trabajo adelantado. No obstante, ahora se cuenta con más información acerca de proveedores, productos, clientes, etc. Las nuevas tecnologías han avanzado a pasos de gigante en estos últimos años. Hay que aprovechar que todavía no está explotado este negocio e introducirse hasta el fondo.

En principio se va a comercializar la cerveza en tiendas gourmet y locales de hostelería en la Comunidad de Madrid y a lo largo del primer año se buscarán nuevos clientes en el resto de España. No obstante, a través de la página web se venderá la cerveza en cualquier punto de la Península.

Además de las clásicas cervezas rubias y negras, se van a hacer diferentes cervezas, con aromas especiales. Son ejemplos la cerveza de avellana y la cerveza de miel.

Por un lado hay que mantener la esencia por las cervezas tradicionales, como pueden ser la cerveza rubia, negra o tostada, ya que el público sigue pidiendo estos productos. Por otro, hay que mostrar a los consumidores que se hacen nuevas cervezas, que tienen un buen sabor y no le van a defraudar.

Inicialmente se producirán los cinco tipos de cerveza descritos anteriormente. Además, según las ventas y la información captada por el director comercial se desarrollarán métodos para rediseñar cervezas que tengan un consumo bajo para satisfacer nuevas tendencias nacionales o simplemente gustos de clientes potenciales.

También se contará con una encuesta en la página web y redes sociales acerca de los productos vendidos a los clientes, para que valoren las cervezas compradas y poder evaluar si su continuidad en el mercado tiene futuro.

8.1.1. OBJETIVOS COMERCIALES

Además de la venta de cerveza a través de diferentes canales, existe un objetivo claro. Se pretende que sea una fábrica abierta al público todos los días, donde se puedan hacer visitas, catas de cerveza y reuniones de grupo/empresas. Se busca que La Central tenga una imagen de fábrica moderna que enseña sus instalaciones y sus procesos de elaboración. A diferencia de la mayor parte de la competencia, la fábrica se podrá visitar todos los días, dando al cliente una flexibilidad horaria amplia.

Por otro lado, se participará en las ferias de cervezas artesanales y ferias de



alimentación gourmet. En éstas se transmitirán los valores de La Central y de sus cervezas. Se buscará tener originalidad en la forma de presentar las diferentes cervezas llevadas a las ferias e, incluso, en los stands donde se ubique la empresa. Con estos principios se busca impactar al cliente y fidelizar a posibles nuevos clientes con el fin de aumentar la cuota de mercado.

8.1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se analizarán diferentes fábricas de la Comunidad de Madrid y del resto de España, prestando interés en las variedades de cerveza que producen, precios y algunas características importantes sobre cada fábrica:

La Virgen:

- Localización: Las Rozas.
- Año de fundación: 2011.
- Nº de variedades producidas: 6.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,50 €; tiendas, 2,30 €; online, 2,15 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas.
- Producción mensual: 10.000 litros.
- Visitas a fábrica: 4 días en semana con cata a 9 €.

La Cibeles:

- Localización: Leganés.
- Año de fundación: 2010.
- Nº de variedades producidas: 12.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,50 €; tiendas, 2,10 €; online, 2,10 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas (ej.: Tienda Gourmet El Corte Inglés).
- Visitas a fábrica: 5 días en semana, gratis. Catas a 25 €.
- Producción mensual: 19.000 litros.
- Otros datos: Realizan cursos de elaboración de cerveza.

Enigma:

- Localización: Alcalá de Henares.
- Año de fundación: 2013.
- Nº de variedades producidas: 3.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,50 €; tiendas, 2,40 €; online, 2,40 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas.
- Producción mensual: 10.000 litros.
- Visitas a fábrica: 1 día en semana con cata a 10 €.





Lest:

- Localización: Colmenar Viejo.
- Año de fundación: 2011.
- Nº de variedades producidas: 4.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 4,00 €; tiendas, 2,40 €; online, 2,30 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas.
- Visitas a fábrica: 2 días en semana, gratis.
- Producción mensual: 8.000 litros.
- Otros datos: Realizan cursos de elaboración de cerveza.

Rosita:

- Localización: Tarragona.
- Año de fundación: 2007.
- Nº de variedades producidas: 3.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,25 €; tiendas, 2,05 €; online, 2,05 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas (ej.: Tienda Gourmet El Corte Inglés).
- Visitas a fábrica: No.
- Producción mensual: 10.000 litros.

La Sagra:

- Localización: Toledo.
- Año de fundación: 2011.
- Nº de variedades producidas: 15.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,50 €; tiendas, 2,15 €; online, 2,05 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas (ej.: Tienda Gourmet El Corte Inglés, Eroski).
- Visitas a fábrica: 1 día en semana con cata a 6 €.
- Producción mensual: 30.000 litros.
- Otros datos: Realizan cursos de elaboración de cerveza.

DouGall's:

- Localización: Cantabria.
- Año de fundación: 2006.
- Nº de variedades producidas: 4.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 2,50 €; tiendas, 2,00 €; online, 1,60 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas.
- Visitas a fábrica: Sí, con cata a 5 €.
- Producción mensual: 11.000 litros.
- Otros datos: Ha recibido premios internacionales.



Far West:

- Localización: Almería.
- Año de fundación: 2010.
- Nº de variedades producidas: 8.
- Precio de la botella de 33 cl: Locales de hostelería, 3,50 €; tiendas, 2,20 €; online, 2,30 €.
- Canal offline: locales de hostelería y tiendas especializadas (ej.: Tienda Gourmet El Corte Inglés).
- Visitas a fábrica: No.
- Producción mensual: 7.000 litros.
- Otros datos: Realizan cursos de elaboración de cerveza.

Se han seleccionado diferentes fabricantes de cerveza, desde los más conocidos a algunos menos conocidos. A pesar de ello, se aprecia que todos llevan pocos años en el mercado, tan solo hay 2 de los 8 analizados que tengan una presencia mayor de 5 años en el mercado, no llegando a los 10 años en ningún caso.

En cuanto a las variedades producidas, van desde 3 variedades hasta 15 tipos de cerveza diferentes en el caso de la que más produce. Por lo tanto, el número de tipos propuesto inicialmente, de 5 variedades, estaría en la media.

Todos los precios son muy parecidos, en torno a los 2,00 o 2,40 € por botella si se compra online o en tiendas, mientras que suben un poco si se compra en locales de hostelería, entre 3,50 y 4,00 €.

Debe destacarse el ejemplo de DouGall's, que tiene los precios más baratos. Una de las posibles razones es que es la más antigua, fundada en el año 2006. Un motivo de tener los precios más bajos puede ser que a medida que las empresas van conociendo más el mercado y rentabilizando la inversión inicial, pueden bajar los precios para ganar más cuota de mercado, manteniendo la rentabilidad.

Otra de las actividades que hacen las fábricas de la competencia es la realización de catas y visitas a la fábrica. El objetivo es dar a conocer los procesos de elaboración de la cerveza artesanal y realizar una cata de sus cervezas. Asimismo en algunas empresas se realizan cursos de elaboración a la cerveza.

Todas estas actividades consiguen que la sociedad se inicie en el mundo de la cerveza y lo conozca mejor. Sobre todo las catas logran que el público que las realiza sepa apreciar las diferencias entre una cerveza hecha de forma artesanal y las de una cerveza industrial. Divulgar este tipo de conocimientos es fundamental para conseguir más adeptos a la cerveza artesanal y ganar cuota de mercado.

A continuación se van a analizar a los competidores potenciales. Inicialmente serán aquellos que estén establecidos en la Comunidad de Madrid. Los siguientes años, a medida que se vayan ganando clientes y aumentando el conocimiento de marca de la cerveza, serán competidores potenciales las fábricas del resto de España. Se van



a analizar diferentes características, como precios, producción y otras actividades, de las fábricas de la Comunidad de Madrid:

a) Precio:

Las cuatro cervezas de Madrid tienen unos precios que oscilan entre los 2,10 € y los 2,40 € si se compran online o a través de tiendas, por lo tanto el rango de variación es muy pequeño. Si se compra en locales de hostelería el precio varía un poco más, entre 3,00 € y 4,00 €.

b) Producción:

Actualmente las cuatro fábricas tienen una producción entre 8.000 y 16.000 litros mensuales, cifra que para la puesta en marcha de La Central puede resultar excesiva, tanto por medios como por inexperiencia. No obstante, en su arranque estas fábricas empezaron produciendo la mitad de lo que fabrican hoy en día, en algunos casos, incluso, menos de la mitad.

c) Puntos de venta:

Las cuatro fábricas de la Comunidad de Madrid tienen la opción de vender su cerveza por internet. No obstante, no todas tienen el servicio implantado en su página web. Se puede comprar a través de otras páginas web que actúan como intermediarios, como es el caso de La Cibeles o Lest. Esto provoca un incremento en el precio del producto, que puede repercutir en una reducción del nivel de ventas.

En cuanto a la venta física de la cerveza, los productos que elaboran se pueden comprar en las cuatro fábricas. También se encuentran las cervezas en tiendas específicas, salvo en el caso de La Cibeles, que se puede comprar en un gran supermercado como es El Corte Inglés.

d) Actividades complementarias:

Aunque en otras fábricas de España no sea tan común hacer actividades distintas a las de producir y vender cerveza, en la Comunidad de Madrid las cuatro empresas analizadas organizan visitas a sus fábricas. Hay algunas que solo abren sus puertas un día o dos, como es el caso de Enigma y Lest, respectivamente. Sin embargo otras abren sus puertas hasta cuatro o cinco días a la semana, como La Virgen y La Cibeles respectivamente. En cuanto al precio, el 50% son gratuitas, mientras que la otra mitad cobra una pequeña tarifa, incluyendo una mini cata de cervezas. Las que tienen visita gratuita incluyen la opción de realizar una visita con cata de sus cervezas, que puede llegar a los 25 € por visitante. Además en dos de ellas imparten cursos de elaboración de cerveza con una duración de varios días, dirigidos a un público que busca más conocimiento de la cerveza.



8.1.3. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para determinar la demanda potencial de este negocio se ha realizado una encuesta (anexos 3 y 4) a 100 personas en diferentes puntos de Madrid. El 50% de la encuesta se ha hecho online y el otro 50%, presencialmente en tiendas gourmet.

Algunos de los datos a destacar son:

Un 64% de los consumidores de cerveza artesanal son hombres, de los cuales un 34% tiene entre 25 y 34 años y un 30% entre 35 y 44 años. Por lo tanto, el público objetivo será hombres de entre 25 y 44 años.

Más de la mitad de ellos, un 54%, consume la cerveza por la noche, un 38% lo hace por la tarde y apenas un 8% lo hace por la mañana. En cuanto a la frecuencia de consumo, más de la mitad beben cerveza entre dos y tres veces al mes.

A la hora de comprar la cerveza, casi la mitad, un 47%, lo hace en tiendas gourmet. No obstante, un 35% compra online, tendencia que va en aumento. Un 18% lo hace en la propia fábrica. En este último dato influye mucho la localización de la fábrica, según han comentado algunos de los encuestados, señalando muchos de ellos que si las fábricas tuvieran horarios más amplios o estuviesen mejor localizadas, irían más a menudo a comprar.

Respecto al lugar de consumo, un 46% lo hace en casa, frente a un 45% que acude a locales de hostelería, concentrando estos dos lugares la mayor parte de las respuestas de los encuestados. Casi la mitad, un 43%, bebe la cerveza con sus amigos; el resto lo hace en familia, un 18%; con compañeros de trabajo un 14% y en pareja un 15%.

Al analizar el precio se observa que más de la mitad, un 63%, está dispuesto a pagar entre 1,50 € y 2,50 €, mientras que tan solo un 11% pagaría más de 2,50 € por una cerveza artesanal en una tienda.

Para comprar una cerveza, la característica que más se tiene en cuenta es el sabor, con un 26%, y la marca, con otro 26%, seguido del precio, con un 22%. Destaca también un 16% que tiene en cuenta la originalidad de la botella.

De las cervezas analizadas, las más conocidas por los encuestados fueron DouGall's, con un 60%, La Sagra con un 55% y La Cibeles con un 48%. Las tres destacan por ser las que más años llevan en el mercado o por tener las mayores producciones de cerveza.

Si se considera el precio de estas marcas, más de la mitad están catalogadas como caras y en ningún caso hay alguna que se considere barata.

En términos de calidad, las ocho marcas encuestadas están valoradas muy bien. Todas las marcas obtienen una puntuación mayor de 3 puntos, sobre 5, llegando a la conclusión de que las cervezas analizadas y, en general, todas las artesanales



destacan por su calidad.

Al comprar la cerveza, los encuestados consideran que es muy difícil encontrar la mitad de ellas, mientras que la otra mitad se encuentra más fácilmente, pero sin ser una tarea fácil al 100%, como sucede con la cerveza industrial.

Los encuestados también tienen en cuenta la originalidad de la botella y del etiquetado, señalando que casi todas las marcas analizadas destacan entre otras cualidades por su originalidad en la presentación de sus cervezas. Además, durante las encuestas, muchos de ellos señalaron que es una característica beneficiosa para promocionar la venta de una cerveza, ya que puede atraer al público.

8.2. MARKETING OPERATIVO

Una vez analizada la competencia y la demanda potencial hay que alcanzar los objetivos propuestos mediante el marketing operativo. Se encargará de controlar y ejecutar las acciones necesarias basándose en el método de las 4 P's del mix de marketing: producto, precio, punto de venta y publicidad o promoción.

8.2.1. PRODUCTO

Al principio se elaborarán 5 tipos de cervezas, diferenciadas en dos grupos, las cervezas tradicionales, como son la rubia, ámbar y tostada, y las cervezas innovadoras, como es el caso de la cerveza de miel y de avellana.

Cerveza Rubia

Es la clásica cerveza rubia, hecha con malta de cebada, pero con un ligero sabor a trigo. Es una cerveza suave y con estabilidad de espuma, idónea para comer o para iniciarse en el mundo de la cerveza artesanal. Grado alcohólico: 4,5%.

Cerveza Ámbar

Es una cerveza color ámbar, hecha con malta de cebada y con malta caramelizada amber, que le proporciona un sabor peculiar y un poco dulce. Es una cerveza intermedia entre la cerveza rubia y la negra, para personas a las que no le guste mucho el sabor amargo de la cerveza. Grado alcohólico: 4,7%.

Cerveza Tostada

Se trata de una cerveza tostada, hecha con malta de cebada y con malta chocolate, consiguiendo una cerveza con un sabor amargo-dulce similar al chocolate, con características quemadas y color rubí negro. Es una cerveza espesa, con más densidad que las cervezas rubias, idónea para consumidores que prefieran las cervezas negras. Es la cerveza ideal para tomar por la tarde o noche, pero no con la comida o cena, ya que puede resultar un tanto “pesada”. Grado alcohólico: 5,5%.



Cerveza de Miel

Es una cerveza muy original, con un color rojizo, hecha con malta de cebada y con malta caramelizada amber. Al mosto se le añadirá miel, dando un toque dulce a la cerveza, que será completamente innovadora y muy diferente al resto. Es ideal para tomar después de una comida o cena, perfecta para acompañar los postres. Grado alcohólico: 4,5%.

Cerveza de avellana

Es una cerveza rubia, hecha con malta de cebada y con malta de trigo. Se le añadirá al mosto avellana triturada, para darle cuerpo a la cerveza y un sabor peculiar. Es perfecta para tomar a cualquier hora del día. Grado alcohólico: 5%.

Todas las cervezas se presentarán inicialmente en botellas de 33 cl. A medida que pase el tiempo y, según las sugerencias de los clientes de hostelería, se estudiará la posibilidad de comercializar la cerveza en barriles de 30 litros. La caducidad de estas cervezas es de un año aproximadamente desde que se termina su proceso de elaboración. (Anexos 5 y 6).



Figura 20 . Diseño de las 5 cervezas iniciales.

8.2.2. PRECIO

Como se ha visto casi todas las marcas tienen unos precios que oscilan entre 2,00 € y 2,50 €. Al preparar el proyecto se han considerado otras muchas cervezas que no se han nombrado, pero que tienen unas características y unos precios similares.



La estrategia de precios de La Central estará basada en los costes fijos de producción según las materias primas utilizadas y de la fábrica, así como en los costes de distribución a los diferentes agentes. Teniendo en cuenta estos costes, el precio de venta a los diferentes puntos será:

- Tiendas gourmet y especializadas: 1,85 €.
- Locales de hostelería: 2,00 €.

En cuanto a la venta en la tienda de la fábrica su precio será de 2,00 €, mientras que en la venta online a través de la página web, su precio será de 2,15 €.

El precio será el mismo para todas las cervezas. Si en algún momento hubiese un exceso de stock de algún producto que fuese a caducar en poco tiempo, se estudiaría una bajada de precio y acciones de promoción de ese producto para no generar pérdidas.

8.2.3. PUNTOS DE VENTA

La cerveza se podrá conseguir en diferentes puntos de venta:

a) Venta directa en fábrica:

La fábrica estará abierta al público de lunes a viernes por la tarde, con un horario de 18:00 a 22:00 horas. Los fines de semana estará abierta de 10:00 a 14:00 horas. Además en este horario se podrán hacer visitas a la fábrica para conocer los diferentes procesos de elaboración de cada producto y hacer una mini cata de las diferentes cervezas.

Inicialmente estas visitas serán gratuitas. Para realizarla habrá que reservar siempre que sean grupos de más de 8 personas, para evitar posibles problemas de exceso de visitantes. En el caso de que sean menos personas no hará falta reservar previamente. Si algún cliente quiere organizar visitas a la fábrica para grupos que incluyan catas de todas las cervezas, cerrando las instalaciones para ellos, se cobrará un precio de 15 € por persona. Este tipo de reuniones se haría para grupos de un mínimo de 10 personas con una duración de 3 horas.

b) Tiendas gourmet y tiendas especializadas en cerveza:

Se podrá comprar la cerveza en una gran superficie como El Corte Inglés, en la zona gourmet. Está abierto todos los días de la semana, con un horario entre 10:00 y 22:00 horas. La venta comenzará en los centros de la Comunidad de Madrid, con posibilidad de que extenderla a centros de otras Autonomías.

También se comercializará la cerveza en pequeñas tiendas especializadas en cerveza artesanal y productos gourmet, que tienen un horario comercial





variable. No serán grandes tiendas ni muy conocidas, pero sus clientes se encuentran dentro del target de La Central. Algunas de las tiendas donde se introducirán las cervezas son:

- Birra y paz. C/Menorca, 9. Madrid.
- La birra torium. C/Blasco de Garay, 21. Madrid.
- La tienda de la cerveza. C/Ruda, 12. Madrid.
- + de 100 cervezas. C/Ramón Lujan, 31. Madrid.

c) Venta online a través de la página web:

El consumidor podrá comprar cualquiera de las cervezas. Se venderán en packs de 6 unidades, con la posibilidad de combinar diferentes cervezas en un mismo pack. El pedido llegará en un plazo máximo de 48 horas dentro de la Península.

d) Locales de hostelería:

A medida que se vaya expandiendo la marca, se introducirá la cerveza en restaurantes y pub's de la Comunidad de Madrid.

Con esta política de comercialización y venta de cerveza se podrá tener el control sobre el producto, sabiendo cómo llega el producto al cliente y en qué rango de precios se vende a los consumidores. (Anexo 7).

8.2.4. PROMOCIÓN/PUBLICIDAD

En cuanto a la publicidad, toda la comunicación se va a centrar en medios online, ya que de esta forma se llegará al público potencial de una manera más económica y rápida. Esta decisión se ha tomado tras analizar los recientes estudios que demuestran que este tipo de productos consiguen un mayor “ruido” o impacto en la sociedad a través de blogs y webs especializadas y, en mayor medida, de redes sociales. De esta forma se pretende dar a conocer las cervezas a través de mensajes o campañas muy creativas e innovadoras, lo que llevará al target a “compartirlo” en sus muros de las redes sociales.

Más detalladamente, la promoción de este producto se hará a través de:

a) Redes Sociales (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube):

No solo se anunciará o promocionará la cerveza, sino que además tendrán un carácter informativo, es decir, se vincularán a links con información acerca de la producción de la cerveza, ferias de cerveza artesanal, beneficios de la bebida, diferentes cervezas o materias primas del sector. Se pretende, no solo darse a conocer, sino generar vínculos con los nuevos seguidores y fidelizar a los ya existentes. En cuanto a las imágenes o vídeos transmitirán



los mismos mensajes, por ejemplo, un breve vídeo de la fabricación de la cerveza o cómo se recolecta la materia prima, para transmitir también esa transparencia con la que se pretende posicionar la empresa en el mercado. En conclusión, una cerveza artesanal que muestre todos sus procesos y materiales empleados y, por consiguiente, que sea una ventaja competitiva.

Todas las redes sociales irán vinculadas a la página web, de tal manera que los usuarios puedan obtener más información y puedan realizar su compra.

b) Página web:

La página web contará con un diseño y unos contenidos similares a los de las redes sociales, esto es, no sólo de carácter promocional de la propia empresa y sus productos, sino que también incluirá las “anécdotas” o publicaciones informativas más coloquiales. Por lo tanto, todas las comunicaciones tendrán un tono natural, cercano y transparente. El diseño será ante todo sencillo y moderno.

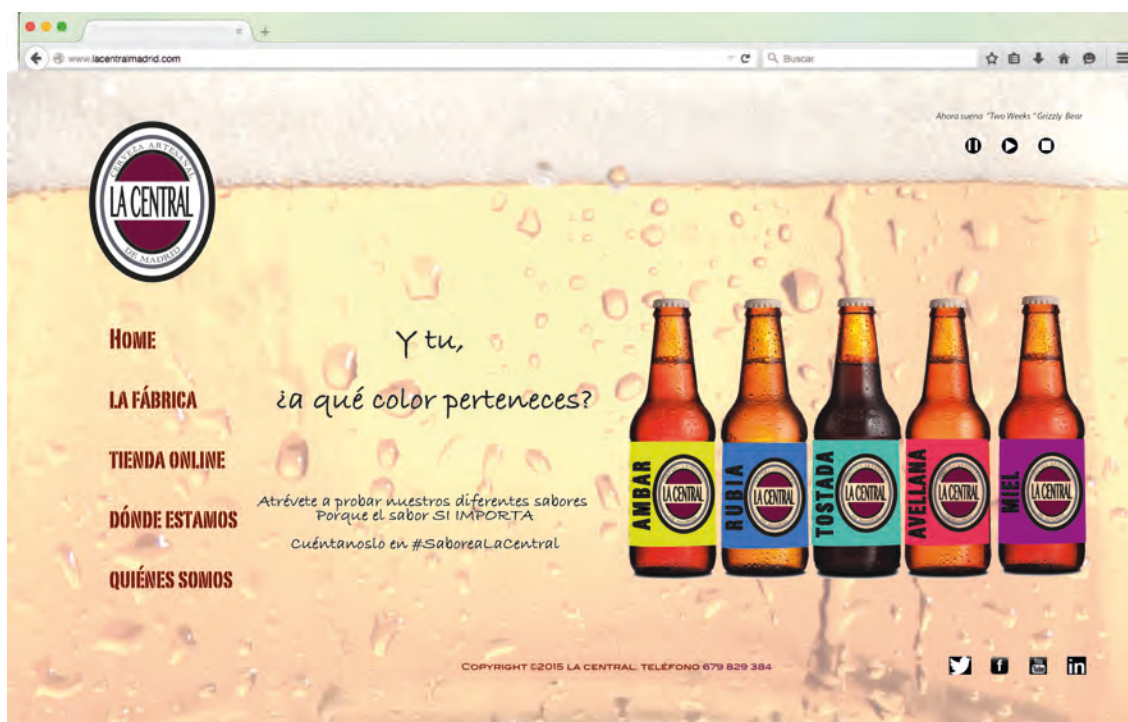


Figura 21 . Diseño de la página web de La Central.

c) Ferias:

Se pretende acudir y participar de forma activa en Ferias Gourmet y Ferias de Cerveza. Se contratará un stand en dichas ferias para promocionar los productos y dar a conocer La Central a una parte importante de los clientes objetivo, compuesto por proveedores, locales de hostelería y negocios del sector.



Algunas de las ferias representativas que tendrán lugar este año y a las que interesaría ir son:

- 1) Salón de Gourmets en Ifema (Madrid): 13-16 abril.
- 2) Feria de la cerveza artesana de Lavapiés: 20-26 abril.
- 3) Feria de la cerveza artesana en Medina del Campo: 30-31 mayo.
- 4) I Festival de la cerveza artesana de Almería: 15-17 mayo.
- 5) Madrid Beer Week: 8-21 junio.
- 6) Oktoberfest artesanal en Colmenar Viejo: 25-27 septiembre.

d) Otras acciones: influencers/bloggers:

Se han considerado diferentes alternativas de comunicación en función de temporadas o eventos especiales, en los que se contactará con influencers o bloggers del sector para que hablen de este producto y así llegar al público objetivo de una manera eficaz, económica y directa.

Con esta comunicación se pretende también generar tal ruido que sean los medios, tanto impresos como digitales, los que se interesen por este caso y estos productos y quieran escribir artículos.



9. PLAN FINANCIERO

Se analizará la viabilidad del proyecto en los primeros seis años de vida. Para ello se estudiarán tres escenarios diferentes:

- Escenario realista: se estimará que las ventas sean de un 50% sobre la producción máxima de la fábrica.
- Escenario optimista: se estimará que las ventas sean de un 75% sobre la producción máxima de la fábrica.
- Escenario pesimista: se estimará que las ventas sean de un 35% sobre la producción máxima de la fábrica.

9.1. PREVISIÓN DE VENTAS

La producción máxima de la fábrica es de 3.600 litros de cerveza al mes. Según el estudio de mercado no se van a vender todas las cervezas en la misma proporción. La producción máxima de cada cerveza será:

PRODUCTO	PRODUCCIÓN (L/MES)
CERVEZA RUBIA	2.000
CERVEZA AMBAR	400
CERVEZA TOSTADA	400
CERVEZA MIEL	400
CERVEZA AVELLANA	400

Tabla 16. Producción máxima mensual de cerveza.

También hay que tener en cuenta donde se vende la cerveza. Según el plan de marketing, se ha acordado que todos los tipos de cerveza se venderán al mismo precio, cambiando solo según el canal de distribución empleado. Los precios son los siguientes:

CANALES	PRECIO (€/TERCIO)
TIENDAS	1,85 €
ONLINE	2,15 €
FÁBRICA	2,00 €
HOSTELERÍA	2,00 €

Tabla 17. Precio de venta en los diferentes canales.

Según la encuesta realizada en el plan de marketing se estima que las proporciones de venta según el canal de venta serán las siguientes:



Figura 22. Porcentaje de ventas de la cerveza según el canal de venta.

Por lo tanto el precio de venta promedio de la cerveza teniendo en cuenta las diferentes tarifas según el punto de venta será de 1,98 € por botella de 33 cL.

Respecto a las visitas a la fábrica, para los tres escenarios, se estiman las siguientes visitas:

- Escenario realista: 40 personas al mes.
- Escenario optimista: 60 personas al mes.
- Escenario pesimista: 28 personas al mes.

Cada año habrá un incremento de ventas, mayor los primeros años y que se irá estabilizando a medida que pase el tiempo. Estos incrementos serán iguales para todas las cervezas, inclusive para las catas en la fábrica.



TODOS LOS PRODUCTOS DE LA FÁBRICA	
Inicio Operaciones	2016
Crecimiento (2016-2017)	20%
Crecimiento (2017-2018)	20%
Crecimiento (2018-2019)	17%
Crecimiento (2019-2020)	10%
Crecimiento (2020-2021)	8%

Tabla 18. Previsión de incremento de ventas para los próximos 5 años.

Una vez que se tienen todos los datos sobre los precios, producción y porcentaje de ventas, se analizan los tres escenarios posibles:

Escenario realista (50% ventas):

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	71.190,00 €	87.990,84 €	108.756,68 €	131.062,67 €	148.494,01 €	165.184,73 €
C. AMBAR	14.238,00 €	17.598,17 €	21.751,34 €	26.212,53 €	29.698,80 €	33.036,95 €
C. TOSTADA	14.238,00 €	17.598,17 €	21.751,34 €	26.212,53 €	29.698,80 €	33.036,95 €
C. MIEL	14.238,00 €	17.598,17 €	21.751,34 €	26.212,53 €	29.698,80 €	33.036,95 €
C. AVELLANA	14.238,00 €	17.598,17 €	21.751,34 €	26.212,53 €	29.698,80 €	33.036,95 €
CATAS FÁBRICA	7.200,00 €	8.899,20 €	10.999,41 €	13.255,39 €	15.018,36 €	16.706,42 €
TOTAL VENTAS	135.342,00 €	167.282,71 €	206.761,43 €	249.168,20 €	282.307,57 €	314.038,94 €

Tabla 19. Ventas en los próximos 6 años.

Escenario optimista (75% ventas):

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	106.785,00 €	128.142,00 €	153.770,40 €	179.911,37 €	197.902,50 €	213.734,71 €
C. AMBAR	21.357,00 €	25.628,40 €	30.754,08 €	35.982,27 €	39.580,50 €	42.746,94 €
C. TOSTADA	21.357,00 €	25.628,40 €	30.754,08 €	35.982,27 €	39.580,50 €	42.746,94 €
C. MIEL	21.357,00 €	25.628,40 €	30.754,08 €	35.982,27 €	39.580,50 €	42.746,94 €
C. AVELLANA	21.357,00 €	25.628,40 €	30.754,08 €	35.982,27 €	39.580,50 €	42.746,94 €
CATAS FÁBRICA	10.800,00 €	12.960,00 €	15.552,00 €	18.195,84 €	20.015,42 €	21.616,66 €
TOTAL VENTAS	203.013,00 €	243.615,60 €	292.338,72 €	342.036,30 €	376.239,93 €	406.339,13 €

Tabla 20. Ventas en los próximos 6 años.



Escenario pesimista (35% ventas):

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	49.833,0 €	61.593,59 €	76.129,67 €	91.743,87 €	103.945,81 €	115.629,31 €
C. AMBAR	9.966,60 €	12.318,72 €	15.225,93 €	18.348,77 €	20.789,16 €	23.125,86 €
C. TOSTADA	9.966,60 €	12.318,72 €	15.225,93 €	18.348,77 €	20.789,16 €	23.125,86 €
C. MIEL	9.966,60 €	12.318,72 €	15.225,93 €	18.348,77 €	20.789,16 €	23.125,86 €
C. AVELLANA	9.966,60 €	12.318,72 €	15.225,93 €	18.348,77 €	20.789,16 €	23.125,86 €
CATAS FÁBRICA	5.040,00 €	6.229,44 €	7.699,59 €	9.278,77 €	10.512,85 €	11.694,49 €
TOTAL VENTAS	94.739,4 €	117.097,90 €	144.733,00 €	174.417,74 €	197.615,30 €	219.827,26 €

Tabla 21. Ventas en los próximos 6 años.

9.2. PREVISIÓN DE GASTOS

Se evaluarán los costes fijos y los costes variables.

Costes fijos:

Incluyen los costes de personal, del seguro, del arrendamiento, de suministros como pueden ser la luz, el agua o internet, de gastos generales y, por último, los gastos en publicidad.

Costes fijos	2016
Personal	71.040,06 €
Seguros	1.500,00 €
Arrendamiento	18.000,00 €
Gastos generales	1.200,00 €
Suministros	12.000,00 €
Publicidad	2.902,60 €
TOTAL	108.949,18 €

Tabla 22. Desglose de los costes fijos del primer año.

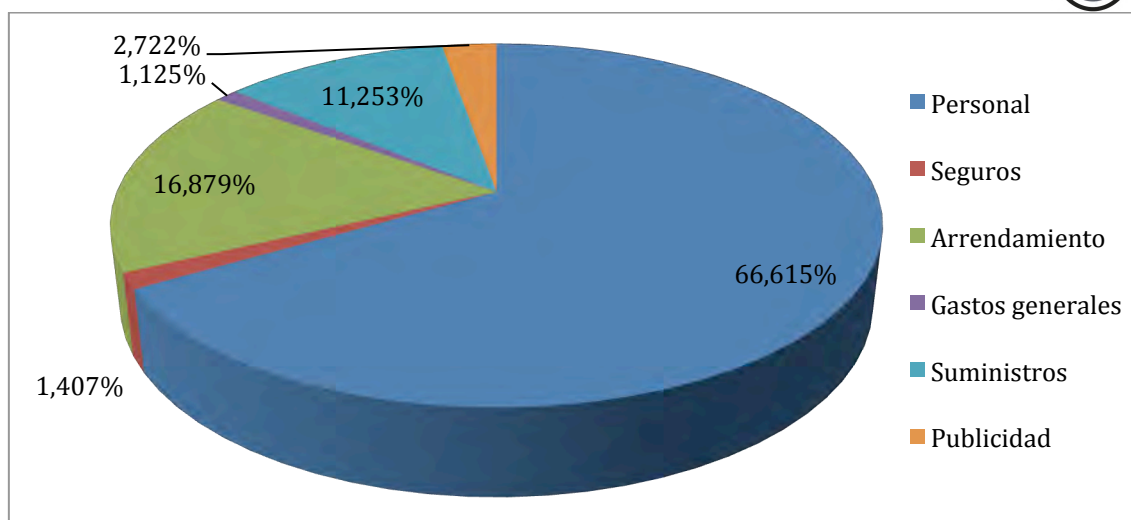


Figura 23. Porcentaje equivalente a cada coste fijo del primer año.

Como se puede observar, los costes de personal representan el porcentaje más importante del total de los costes fijos.

Costes fijos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personal	71.040,06 €	71.253,12 €	71.466,88 €	71.681,27 €	71.896,29 €	72.111,95 €
Seguros	1.500,00 €	1.545,00 €	1.591,35 €	1.639,09 €	1.688,26 €	1.738,91 €
Arrendamiento	18.000,00 €	18.540,00 €	19.096,20 €	19.669,09 €	20.259,16 €	20.866,93 €
Gastos generales	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €	1.391,13 €
Suministros	12.000,00 €	12.360,00 €	12.730,80 €	13.112,72 €	13.506,11 €	13.911,29 €
Publicidad	2.902,60 €	2.482,02 €	1.861,51 €	1.116,91 €	949,37 €	806,97 €
TOTAL	106.642,66 €	107.416,14 €	108.019,82 €	108.530,35 €	109.649,80 €	110.827,18 €

Tabla 23. Previsión de los costes fijos en los próximos 6 años.

Se tendrá en cuenta un índice general de los precios (IPC) del 3% anual para calcular los incrementos de coste para años sucesivos, como la materia prima, agua, luz, alquiler, seguros.

Según esta tabla todos los gastos van aumentando según el IPC, a excepción de los gastos en publicidad, los cuales van disminuyendo. Esto es debido a que inicialmente se gastará más en publicidad para darse a conocer y, a medida que pase el tiempo, se irá reduciendo el gasto en publicidad.

El alquiler será de 1.500 € mensuales.



Los gastos generales son los de la asesoría jurídica, con un coste de 100 € al mes.

Se estiman unos gastos aproximados de 1.000 € al mes en luz, agua e internet.

A continuación se detallan los costes en personal del primer año:

COSTE TOTAL PARA LA EMPRESA					
AÑO 1					
EMPLEO	SUELDO		COSTE EMP.	No PAGAS	COSTE TOTAL
	BRUTO MES	S.S. EMPRESA	MENSUAL	AL AÑO	ANUAL
Gerente	1.500,00 €	0,00 €	1.500,00 €	12	18.000,06 €
Personal prod. 1	1.100,00 €	330,00 €	1.430,00 €	12	17.160,00 €
Personal prod. 2	1.100,00 €	330,00 €	1.430,00 €	12	17.160,00 €
Director comercial	1.200,00 €	360,00 €	1.560,00 €	12	18.720,00 €
TOTAL	4.900,00 €	1.020,00 €	5.920,00 €	48	71.040,06 €

Tabla 24. Coste total para la empresa de los salarios en el primer año.

La seguridad social que la empresa paga por cada trabajador es del 30% de su salario bruto.

El gerente será un autónomo que se va a acoger a las tarifas mínimas de la nueva ley de autónomos, de la cual se cumplen todos los requisitos y en la que hay una tarifa plana de cotización a la Seguridad Social los primeros meses.

En ella se establece el pago de 53,06 €/mes los 6 primeros meses; 131,36 €/mes del mes 7 al 12; 183,55 €/mes del mes 13 al 18 y a partir de éste se aplican 261,28 €/mes.



Costes variables:

Los costes unitarios de cada cerveza son los siguientes:

PRODUCTO	COSTE UNITARIO
CERVEZA RUBIA	0,44 (€/BOTELLA)
CERVEZA AMBAR	0,47 (€/BOTELLA)
CERVEZA TOSTADA	0,45 (€/BOTELLA)
CERVEZA MIEL	0,52 (€/BOTELLA)
CERVEZA AVELLANA	0,49 (€/BOTELLA)
CATAS FÁBRICA	2,36 €

Tabla 25. Costes unitarios de cada cerveza y de las catas en fábrica.

Para calcular los costes anuales se tendrá en cuenta:

Los costes de las materias primas aumentarán un 3% anual, según el IPC estimado. Además los costes de producción irán incrementándose según el aumento previsto de las ventas.

Se calcularán los costes de cada cerveza fabricada según cada escenario, produciendo un 10% más los primeros tres años, y un 5% más a partir del cuarto año. Por lo tanto si se prevé un escenario realista, 50% de ventas, se producirá un 60% respecto a la capacidad máxima de la fábrica los tres primeros años, y un 55% a partir del cuarto año. La razón es constituir un stock de seguridad, siendo mayor los tres primeros años, porque las variaciones de la demanda pueden ser más acusadas.

Los costes de logística son los debidos al transporte de la cerveza a tiendas y hostelería. La cerveza se venderá en packs de 6 botellas. Cada pack pesa 3 kg. aproximadamente. En el anexo 8 están estipulados los precios según el peso del paquete a enviar. Para estimar estas tarifas se han solicitado ofertas a varias empresas de transporte y se ha optado por la más económica.

En el caso de la venta online, el consumidor pagará los costes de transporte. Por ejemplo, si pide de 1 a 5 packs el coste de envío será de 8 €.

Si hubiese que mandar algún pedido con más de 100 kg a alguna tienda o negocio de hostelería se negociaría con la agencia de transporte el coste del envío.

Escenario realista:

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	17.424,00 €	23.330,74 €	31.239,86 €	39.256,00 €	46.498,73 €	54.119,88 €
C. AMBAR	3.722,40 €	4.984,29 €	6.673,97 €	8.386,51 €	9.933,82 €	11.561,97 €
C. TOSTADA	3.550,80 €	4.754,52 €	6.366,30 €	7.999,90 €	9.475,88 €	11.028,98 €
C. MIEL	4.118,40 €	5.514,54 €	7.383,97 €	9.278,69 €	10.990,61 €	12.791,97 €
C. AVELLANA	3.841,20 €	5.143,37 €	6.886,97 €	8.654,16 €	10.250,86 €	11.930,97 €
CATAS FÁBRICA	1.246,08 €	1.668,50 €	2.234,12 €	2.807,40 €	3.325,36 €	3.870,39 €
LOGISTICA	10.800,00 €	12.960,00 €	15.552,00 €	18.195,84 €	20.015,42 €	21.616,66 €
TOTAL COSTES	44.702,88 €	58.355,96 €	76.337,19 €	94.578,50 €	110.490,69 €	126.920,82 €

Tabla 26. Costes variables en los próximos 6 años.

Escenario optimista:

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	23.760,00 €	31.814,64 €	42.599,80 €	53.530,91 €	63.407,37 €	73.799,83 €
C. AMBAR	5.076,00 €	6.796,76 €	9.100,87 €	11.436,15 €	13.546,12 €	15.766,33 €
C. TOSTADA	4.842,00 €	6.483,44 €	8.681,32 €	10.908,95 €	12.921,65 €	15.039,51 €
C. MIEL	5.616,00 €	7.519,82 €	10.069,04 €	12.652,76 €	14.987,20 €	17.443,60 €
C. AVELLANA	5.238,00 €	7.013,68 €	9.391,32 €	11.801,13 €	13.978,44 €	16.269,51 €
CATAS FÁBRICA	1.699,20 €	2.275,23 €	3.046,53 €	3.828,27 €	4.534,59 €	5.277,81 €
LOGISTICA	16.200,00 €	19.440,00 €	23.328,00 €	27.293,76 €	30.023,14 €	32.424,99 €
TOTAL COSTES	62.431,20 €	81.343,58 €	106.216,89 €	131.451,94 €	153.398,50 €	176.021,57 €

Tabla 27. Costes variables en los próximos 6 años.

Escenario pesimista:

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
PRODUCTO						
C. RUBIA	12.196,80 €	16.331,52 €	21.867,90 €	27.479,20 €	32.549,11 €	37.883,91 €
C. AMBAR	2.605,68 €	3.489,01 €	4.671,78 €	5.870,56 €	6.953,67 €	8.093,38 €
C. TOSTADA	2.485,56 €	3.328,16 €	4.456,41 €	5.599,93 €	6.633,11 €	7.720,28 €
C. MIEL	2.882,88 €	3.860,18 €	5.168,78 €	6.495,08 €	7.693,43 €	8.954,38 €
C. AVELLANA	2.688,84 €	3.600,36 €	4.820,88 €	6.057,91 €	7.175,60 €	8.351,68 €
CATAS FÁBRICA	872,26 €	1.167,95 €	1.563,89 €	1.965,18 €	2.327,75 €	2.709,27 €
LOGISTICA	7.560,00 €	9.072,00 €	10.886,40 €	12.737,09 €	14.010,80 €	15.131,66 €
TOTAL COSTES	23.732,02 €	40.849,17 €	53.436,03 €	66.204,95 €	77.343,48 €	88.844,57 €

Tabla 28. Costes variables en los próximos 6 años.

Conociendo los costes fijos y variables y los ingresos, se podrán representar los gráficos de punto de equilibrio para cada escenario:

Escenario realista:

AÑO	COSTES VARIABLES	COSTES FIJOS	COSTE TOT	INGRESOS
2016	44.702,88 €	106.642,66 €	151.345,54 €	135.342,00 €
2017	58.355,96 €	107.416,14 €	165.772,10 €	167.282,71 €
2018	76.337,19 €	108.019,82 €	184.357,01 €	206.761,43 €
2019	94.578,50 €	108.530,35 €	203.108,85 €	249.168,20 €
2020	110.490,69 €	109.649,80 €	220.140,49 €	282.307,57 €
2021	126.920,82 €	110.827,18 €	237.748,00 €	314.038,94 €

Tabla 29. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.

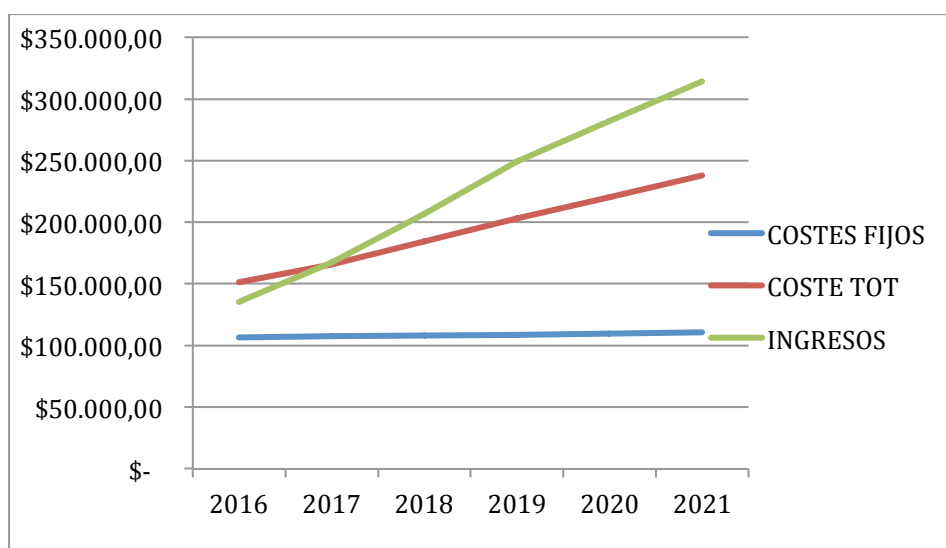


Figura 24. Gráfico del punto de equilibrio.

Escenario optimista:

AÑO	COSTES VARIABLES	COSTES FIJOS	COSTE TOTALES	INGRESOS
2016	62.431,20 €	106.642,66 €	169.073,86 €	203.013,00 €
2017	81.343,58 €	107.416,14 €	188.759,72 €	243.615,60 €
2018	106.216,89 €	108.019,82 €	214.236,71 €	292.338,72 €
2019	131.451,94 €	108.530,35 €	239.982,29 €	342.036,30 €
2020	153.398,50 €	109.649,80 €	263.048,30 €	376.239,93 €
2021	176.021,57 €	110.827,18 €	286.848,75 €	406.339,13 €

Tabla 30. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.

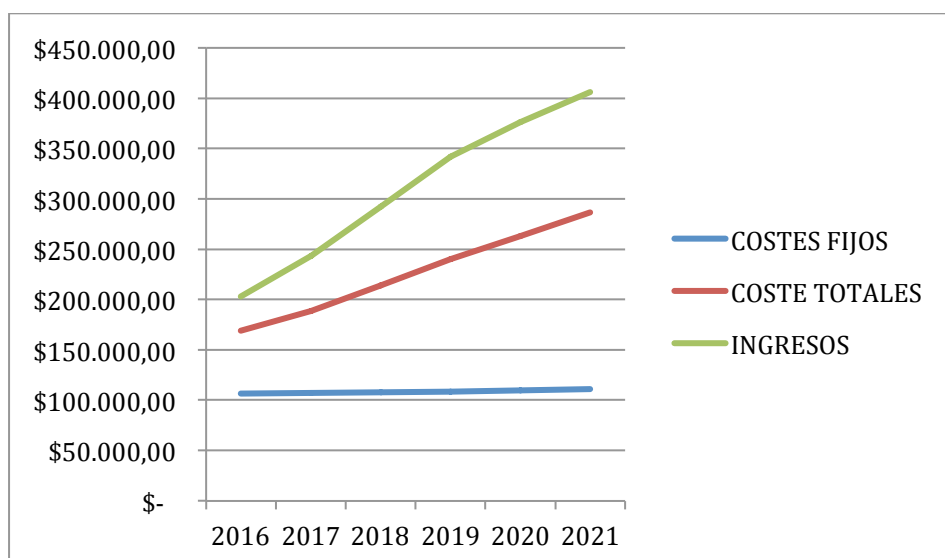


Figura 25. Gráfico del punto de equilibrio.

Escenario pesimista:

AÑO	COSTES VARIABLES	COSTES FIJOS	COSTES TOTALES	INGRESOS
2016	23.732,02 €	106.642,66 €	130.374,68 €	94.739,40 €
2017	40.849,17 €	107.416,14 €	148.265,31 €	117.097,90 €
2018	53.436,03 €	108.019,82 €	161.455,85 €	144.733,00 €
2019	66.204,95 €	108.530,35 €	174.735,30 €	174.417,74 €
2020	77.343,48 €	109.649,80 €	186.993,28 €	197.615,30 €
2021	88.844,57 €	110.827,18 €	199.671,75 €	219.827,26 €

Tabla 31. Costes totales y ventas en los próximos 6 años.

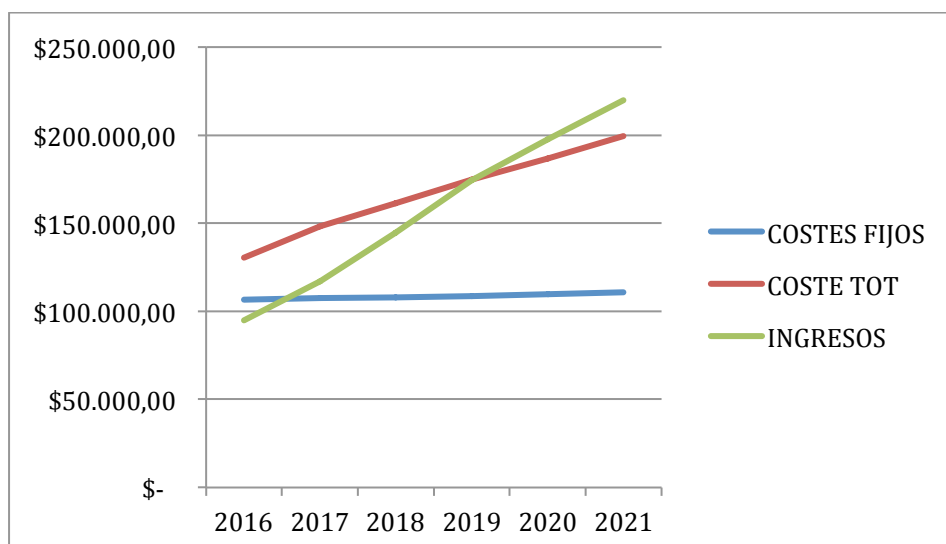


Figura 26. Gráfico del punto de equilibrio.

Se aprecia una diferencia considerable al comparar los tres escenarios. Para el escenario realista, el punto de equilibrio se encuentra entre el primer y el segundo año. Por un extremo, en el escenario optimista, el punto de equilibrio no se aprecia en la gráfica, ya que los ingresos son superiores a los costes totales desde el principio. Por lo tanto, el punto de equilibrio se encontraría en los primeros meses de vida de la empresa. En el escenario pesimista, el punto de equilibrio se encuentra en el cuarto año.

9.3. INVERSIÓN INICIAL

La Central estará formada por dos socios, que aportarán un capital de 50.000 € cada uno.

La inversión inicial se divide en:

Inmovilizado intangible:

Será la aplicación informática necesaria para la gestión del negocio. Su coste es de 1.300 € al año.

Inmovilizado material:

- Maquinaria: 30.000 €.
- Mobiliario: 3.000 €.
- Utensilios: 1.000 €.
- Equipos informáticos: 2.000 €.

La inversión total será:

INMOVILIZADO MATERIAL	
Instalaciones	30.000,00 €
Utillaje	1.000,00 €
Mobiliario	3.000,00 €
Equipos informáticos	2.000,00 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
Aplicaciones informáticas	1.300,00 €
TOTAL	37.300,00 €

Tabla 32. Inmovilizado material e intangible.



La amortización del inmovilizado se realizará de forma lineal, aplicando el correspondiente coeficiente de amortización fiscal anual en relación a cada elemento.

Inmovilizado material	Coeficiente	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Instalaciones	10%	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Utillaje	20%	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	
Mobiliario	10%	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos	20%	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	
Inmovilizado intangible							
Aplicaciones informáticas	10%	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €
TOTAL		4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	3.560,00 €

Tabla 33. Desglose de las amortizaciones de los inmovilizados y su coeficiente.

9.4. CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCES

Para cada escenario se realizará su cuenta de resultados y balance. Se tendrán en cuenta una serie de consideraciones para hacer estos cálculos:

- El impuesto de sociedades será del 30%.
- En el balance se destinará a reservas un 50% del beneficio neto del año anterior, el otro 50% se repartirá entre los socios. Se considerará una reserva negativa inicial en todos los escenarios, debido a los gastos de constitución de la sociedad.

Gastos de constitución Sociedad	Precio
S.L.	3.006,00 €
Trámites extra por constitución	500,00 €
TOTAL	3.506,00 €

Tabla 34. Gastos por la constitución de la Sociedad.

- En el pasivo corriente del balance, solo se tendrá en cuenta la hacienda acreedora por IVA. La seguridad social que la empresa paga por los trabajadores ya se tiene en cuenta a la hora de calcular los costes fijos. El IVA será del 21% tanto para las compras como para las ventas.



- En el activo corriente del balance, la existencia de materias primas equivaldrá al coste de las materias primas de un mes en cada escenario. Para calcular la tesorería se han tenido en cuenta los costes totales. El flujo de caja será elevado en algunos escenarios debido a los gastos que puede tener la empresa. Esta cantidad también podrá ser invertida puntualmente en bonos del estado y letras del tesoro a modo de inversión.

- Escenario realista:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	135.342,00 €	167.282,71 €	206.761,43 €	249.168,20 €	282.307,57 €	314.038,94 €
-Aprovisionamientos	44.702,88 €	58.355,96 €	76.337,19 €	94.578,50 €	110.490,69 €	126.920,82 €
= Margen Bruto	90.639,12 €	108.926,75 €	130.424,24 €	154.589,70 €	171.816,88 €	187.118,12 €
Costes Salariales	72.146,58 €	73.925,40 €	74.608,84 €	74.823,23 €	75.038,25 €	75.253,91 €
Gastos Generales	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €	1.391,13 €
Publicidad	2.902,60 €	2.482,02 €	1.861,51 €	1.116,91 €	949,37 €	806,97 €
Suministros	12.000,00 €	12.360,00 €	12.730,80 €	13.112,72 €	13.506,11 €	13.911,29 €
Arrendamiento	18.000,00 €	18.540,00 €	19.096,20 €	19.669,09 €	20.259,16 €	20.866,93 €
Seguros	1.500,00 €	1.545,00 €	1.591,35 €	1.639,09 €	1.688,26 €	1.738,91 €
-Amortización	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	3.560,00 €
=BAIT	-21.270,06 €	-5.321,67 €	15.102,46 €	38.757,39 €	54.865,12 €	69.588,98 €
-Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
+Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= BAT	-21.270,06 €	-5.321,67 €	15.102,46 €	38.757,39 €	54.865,12 €	69.588,98 €
Base imponible	-21.270,06 €	-5.321,67 €	15.102,46 €	38.757,39 €	54.865,12 €	69.588,98 €
-Impuestos	0,00 €	-1.596,50 €	4.530,74 €	11.627,22 €	16.459,54 €	20.876,69 €
= BDT	-21.270,06 €	-3.725,17 €	10.571,72 €	27.130,17 €	38.405,58 €	48.712,29 €

Tabla 35. Cuenta de resultados.



	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Inmovilizado material	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
(Amortización Acumulada I.M)	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €	-15.600,00 €	-19.500,00 €	-23.400,00 €
Inmovilizado intangible	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €
(Amortización Acumulada I.I)	-260,00 €	-520,00 €	-780,00 €	-1.040,00 €	-1.300,00 €	-1.560,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	33.140,00 €	28.980,00 €	24.820,00 €	20.660,00 €	16.500,00 €	12.340,00 €
Existencias de materia prima	2.825,24 €	3.783,00 €	5.065,43 €	6.365,22 €	7.539,61 €	8.775,35 €
Tesorería	58.292,92 €	82.880,45 €	104.569,38 €	134.348,65 €	165.792,46 €	201.439,49 €
ACTIVO CORRIENTE	61.118,16 €	86.663,45 €	109.634,81 €	140.713,87 €	173.332,07 €	210.214,84 €
TOTAL ACTIVO	94.258,16 €	115.643,45 €	134.454,81 €	161.373,87 €	189.832,07 €	222.554,84 €
Capital	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reservas	-3.506,00 €	-3.506,00 €	-3.506,00 €	1.779,86 €	15.344,95 €	34.547,74 €
Resultado del ejercicio	-21.270,06 €	-3.725,17 €	10.571,72 €	27.130,17 €	38.405,58 €	48.712,29 €
RECURSOS PROPIOS	75.223,94 €	92.768,83 €	107.065,72 €	128.910,03 €	153.750,53 €	183.260,03 €
PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda acreedora por IVA	19.034,22 €	22.874,62 €	27.389,09 €	32.463,84 €	36.081,54 €	39.294,81 €
Hacienda acreedora por salarios						
Org SS acreedores						
PASIVO CORRIENTE	19.034,22 €	22.874,62 €	27.389,09 €	32.463,84 €	36.081,54 €	39.294,81 €
TOTAL PASIVO	94.258,16 €	115.643,45 €	134.454,81 €	161.373,87 €	189.832,07 €	222.554,84 €

Tabla 36. Balance.



- Escenario optimista:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	203.013,00 €	243.615,60 €	292.338,72 €	342.036,30 €	376.239,93 €	406.339,13 €
-Aprovisionamientos	62.431,20 €	81.343,58 €	106.216,89 €	131.451,94 €	153.398,50 €	176.021,57 €
= Margen Bruto	140.581,80 €	162.272,02 €	186.121,83 €	210.584,36 €	222.841,43 €	230.317,56 €
Costes Salariales	72.146,58 €	73.925,40 €	74.608,84 €	74.823,23 €	75.038,25 €	75.253,91 €
Gastos Generales	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €	1.391,13 €
Publicidad	2.902,60 €	2.482,02 €	1.861,51 €	1.116,91 €	949,37 €	806,97 €
Suministros	12.000,00 €	12.360,00 €	12.730,80 €	13.112,72 €	13.506,11 €	13.911,29 €
Arrendamiento	18.000,00 €	18.540,00 €	19.096,20 €	19.669,09 €	20.259,16 €	20.866,93 €
Seguros	1.500,00 €	1.545,00 €	1.591,35 €	1.639,09 €	1.688,26 €	1.738,91 €
-Amortización	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	3.560,00 €
=BAIT	28.672,62 €	48.023,60 €	70.800,05 €	94.752,05 €	105.889,67 €	112.788,42 €
-Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
+Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= BAT	28.672,62 €	48.023,60 €	70.800,05 €	94.752,05 €	105.889,67 €	112.788,42 €
Base imponible	28.672,62 €	48.023,60 €	70.800,05 €	94.752,05 €	105.889,67 €	112.788,42 €
-Impuestos	8.601,79 €	14.407,08 €	21.240,01 €	28.425,61 €	31.766,90 €	33.836,53 €
= BDT	20.070,83 €	33.616,52 €	49.560,03 €	66.326,43 €	74.122,77 €	78.951,90 €

Tabla 37. Cuenta de resultados.



	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Inmovilizado material	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
(Amortización Acumulada I.M)	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €	-15.600,00 €	-19.500,00 €	-23.400,00 €
Inmovilizado intangible	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €
(Amortización Acumulada I.I)	-260,00 €	-520,00 €	-780,00 €	-1.040,00 €	-1.300,00 €	-1.560,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	33.140,00 €	28.980,00 €	24.820,00 €	20.660,00 €	16.500,00 €	12.340,00 €
Existencias de materia prima	3.852,60 €	5.158,63 €	6.907,41 €	8.679,85 €	10.281,28 €	11.966,38 €
Tesorería	109.094,41 €	140.084,43 €	180.255,88 €	229.327,00 €	275.419,10 €	321.354,50 €
ACTIVO CORRIENTE	112.947,01 €	145.243,06 €	187.163,29 €	238.006,85 €	285.700,38 €	333.320,88 €
TOTAL ACTIVO	146.087,01 €	174.223,06 €	211.983,29 €	258.666,85 €	302.200,38 €	345.660,88 €
Capital	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reservas	-3.506,00 €	6.529,42 €	23.337,68 €	48.117,69 €	81.280,91 €	118.342,30 €
Resultado del ejercicio	20.070,83 €	33.616,52 €	49.560,03 €	66.326,43 €	74.122,77 €	78.951,90 €
RECURSOS PROPIOS	116.564,83 €	140.145,94 €	172.897,71 €	214.444,13 €	255.403,68 €	297.294,19 €
PASIVO NO CORRIENTE						
Hacienda acreedora por IVA	29.522,18 €	34.077,12 €	39.085,58 €	44.222,72 €	46.796,70 €	48.366,69 €
Hacienda acreedora por salarios						
Org SS acreedores						
PASIVO CORRIENTE	29.522,18 €	34.077,12 €	39.085,58 €	44.222,72 €	46.796,70 €	48.366,69 €
TOTAL PASIVO	146.087,01 €	174.223,06 €	211.983,29 €	258.666,85 €	302.200,38 €	345.660,88 €

Tabla 38. Balance.



- Escenario pesimista:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	94.739,40 €	117.097,90 €	144.733,00 €	174.417,74 €	197.615,30 €	219.827,26 €
-Aprovisionamientos	23.732,02 €	40.849,17 €	53.436,03 €	66.204,95 €	77.343,48 €	88.844,57 €
= Margen Bruto	71.007,38 €	76.248,73 €	91.296,97 €	108.212,79 €	120.271,82 €	130.982,69 €
Costes Salariales	72.146,58 €	73.925,40 €	74.608,84 €	74.823,23 €	75.038,25 €	75.253,91 €
Gastos Generales	1.200,00 €	1.236,00 €	1.273,08 €	1.311,27 €	1.350,61 €	1.391,13 €
Publicidad	2.902,60 €	2.482,02 €	1.861,51 €	1.116,91 €	949,37 €	806,97 €
Suministros	12.000,00 €	12.360,00 €	12.730,80 €	13.112,72 €	13.506,11 €	13.911,29 €
Arrendamiento	18.000,00 €	18.540,00 €	19.096,20 €	19.669,09 €	20.259,16 €	20.866,93 €
Seguros	1.500,00 €	1.545,00 €	1.591,35 €	1.639,09 €	1.688,26 €	1.738,91 €
-Amortización	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	4.160,00 €	3.560,00 €
=BAIT	-40.901,80 €	-37.999,69 €	-24.024,81 €	-7.619,52 €	3.320,06 €	13.453,55 €
-Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
+Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= BAT	-40.901,80 €	-37.999,69 €	-24.024,81 €	-7.619,52 €	3.320,06 €	13.453,55 €
Base imponible	-40.901,80 €	-37.999,69 €	-24.024,81 €	-7.619,52 €	3.320,06 €	13.453,55 €
-Impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= BDT	-40.901,80 €	-37.999,69 €	-24.024,81 €	-7.619,52 €	3.320,06 €	13.453,55 €

Tabla 39. Cuenta de resultados.



	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Inmovilizado material	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
(Amortización Acumulada I.M)	-3.900,00 €	-7.800,00 €	-11.700,00 €	-15.600,00 €	-19.500,00 €	-23.400,00 €
Inmovilizado intangible	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €
(Amortización Acumulada I.I)	-260,00 €	-520,00 €	-780,00 €	-1.040,00 €	-1.300,00 €	-1.560,00 €
ACTIVO NO CORRIENTE	33.140,00 €	28.980,00 €	24.820,00 €	20.660,00 €	16.500,00 €	12.340,00 €
Existencias de materia prima	1.797,88 €	2.407,22 €	3.223,27 €	4.050,37 €	4.797,66 €	5.584,00 €
Tesorería	35.565,87 €	43.119,32 €	63.598,28 €	86.888,80 €	103.773,48 €	121.189,94 €
ACTIVO CORRIENTE	37.363,75 €	45.526,54 €	66.821,55 €	90.939,17 €	108.571,14 €	126.773,94 €
TOTAL ACTIVO	70.503,75 €	74.506,54 €	91.641,55 €	111.599,17 €	125.071,14 €	139.113,94 €
Capital	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Reservas	-3.506,00 €	-3.506,00 €	-3.506,00 €	-3.506,00 €	-3.506,00 €	-1.845,97 €
Resultado del ejercicio	-40.901,80 €	-37.999,69 €	-24.024,81 €	-7.619,52 €	3.320,06 €	13.453,55 €
RECURSOS PROPIOS	55.592,20 €	58.494,31 €	72.469,19 €	88.874,48 €	99.814,06 €	111.607,58 €
PASIVO NO CORRIENTE						
Hacienda acreedora por IVA	14.911,55 €	16.012,23 €	19.172,36 €	22.724,69 €	25.257,08 €	27.506,36 €
Hacienda acreedora por salarios						
Org SS acreedores						
PASIVO CORRIENTE	14.911,55 €	16.012,23 €	19.172,36 €	22.724,69 €	25.257,08 €	27.506,36 €
TOTAL PASIVO	70.503,75 €	74.506,54 €	91.641,55 €	111.599,17 €	125.071,14 €	139.113,94 €

Tabla 40. Balance.

9.5. RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY-BACK)

Es un criterio de liquidez que representa el tiempo que tarda en recuperarse la inversión. La tasa de descuento será la rentabilidad del Bono Español a 10 años, aproximadamente un 2%.

En este proyecto la inversión inicial es de 37.300 €. Se analizará el Pay-back para cada escenario:



Escenario realista:

Años	Flujo de caja descontado	Flujo de caja Acumulado
1	-20.853,00 €	-20.853,00 €
2	-3.580,52 €	-24.433,52 €
3	9.961,97 €	-14.471,55 €
4	25.064,08 €	10.592,53 €
5	34.785,12 €	45.377,65 €
6	43.255,12 €	88.632,77 €

Tabla 41. Flujos de caja descontados y acumulados.

En el escenario realista se recuperaría la inversión a los 4 años y 3 meses aproximadamente.

Escenario optimista:

Años	Flujo de caja descontado	Flujo de caja Acumulado
1	19.677,28 €	19.677,28 €
2	32.311,15 €	51.988,43 €
3	46.701,52 €	98.689,96 €
4	61.275,37 €	159.965,33 €
5	67.135,28 €	227.100,60 €
6	70.107,03 €	297.207,63 €

Tabla 42. Flujos de caja descontados y acumulados.

En el escenario optimista se recuperaría la inversión al primer año y 6 meses aproximadamente.

Escenario pesimista:

Años	Flujo de caja descontado	Flujo de caja Acumulado
1	-40.099,80 €	-40.099,80 €
2	-36.524,12 €	-76.623,92 €
3	-22.639,12 €	-99.263,03 €
4	-7.039,26 €	-106.302,29 €
5	3.007,08 €	-103.295,21 €
6	11.946,37 €	-91.348,85 €

Tabla 43. Flujos de caja descontados y acumulados.

En el escenario pesimista no se recuperaría la inversión en los primeros 6 años.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Mediante el VAN se obtiene el valor actual neto de los cobros y pagos que originará un proyecto de inversión determinado. Proporciona una medida de la rentabilidad absoluta neta de la inversión. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FCN_t}{(1+i)^t}$$

C_0 : Desembolso inicial de la inversión.

F: Flujo Neto de Caja (Diferencia entre entradas y salidas monetarias con igual vencimiento).

i: Tasa de descuento, se utilizará la rentabilidad del Bono Español a 10 años, aproximadamente un 2%.

N: Duración de la inversión.

Criterio de selección:

- a) Si el VAN es superior a 0, la inversión proporciona beneficios.
- b) Si el VAN es igual a 0, la inversión no genera ni beneficios ni pérdidas, es indiferente.
- c) Si el VAN es inferior a 0, el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Escenario realista:

VAN= 51.332,77 €.

Escenario optimista:

VAN= 259.907,63 €.

Escenario pesimista:

VAN= -128.648,85 €.



Analizando el VAN de cada escenario, se concluye que habría que rechazar el proyecto para un escenario pesimista, mientras que el proyecto generaría beneficios en los otros dos escenarios.

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad es el tipo de descuento “r” que iguala, en el momento inicial, la corriente de cobros con la de pagos, generando un VAN=0. Proporciona una medida relativa de la rentabilidad. Se va a considerar una tasa de interés/descuento del 2%.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Criterio de selección:

- a) Si la TIR es mayor a i (tasa de descuento), el proyecto será aceptado.
- b) Si la TIR es igual a i, la inversión no genera ni beneficios ni pérdidas, es indiferente.
- c) Si la TIR es inferior a i, el proyecto será rechazado.

Escenario realista:

i = 15,39%.

Escenario optimista:

i = 65,40%.

Escenario pesimista:

i < tasa de descuento.



9.6. RENTABILIDAD Y CAPACIDAD FINANCIERA

Se analizarán diferentes ratios sobre la rentabilidad financiera en cada escenario:

Ratio de liquidez:

Mide la capacidad de la empresa de atender a sus obligaciones de pago corrientes. Es decir, mide la facilidad con la que una empresa puede atender sus compromisos de pago o deuda a corto plazo. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Rentabilidad financiera (ROE):

La rentabilidad financiera relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Rentabilidad económica (ROA):

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico, anterior a los intereses y los impuestos, respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto. Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVO}$$

Una vez definidos los ratios a analizar, se muestran sus valores según cada escenario estudiado:

Escenario realista:

	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Rentabilidad económica	-22,57%	-4,60%	11,23%	24,02%	28,90%	31,27%
Rentabilidad financiera	-28,28%	-4,02%	9,87%	21,05%	24,98%	26,58%
Ratio de liquidez	321%	379%	400%	433%	480%	535%

Tabla 44. Ratios económicos anuales.

Escenario optimista:

	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Rentabilidad económica	19,63%	27,56%	33,40%	36,63%	35,04%	32,63%
Rentabilidad financiera	17,22%	23,99%	28,66%	30,93%	29,02%	26,56%
Ratio de liquidez	383%	426%	479%	538%	611%	689%

Tabla 45. Ratios económicos anuales.

Escenario pesimista:

	Dic. 2016	Dic. 2017	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020	Dic. 2021
Rentabilidad económica	-58,01%	-51,00%	-26,22%	-6,83%	2,65%	9,67%
Rentabilidad financiera	-73,57%	-64,96%	-33,15%	-8,57%	3,33%	12,05%
Ratio de liquidez	251%	284%	349%	400%	430%	461%

Tabla 46. Ratios económicos anuales.

9.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS

Una vez analizado el plan financiero se aprecia una gran diferencia entre los tres escenarios propuestos.

En el escenario realista se obtiene un VAN de 51.332,77 €, indicando esta cifra que la inversión proporcionará beneficios. Aplicando el Pay-back, la inversión se recuperará a los 4 años y 3 meses. El TIR obtenido es del 15,39%, superior a la tasa de descuento fijada del 2%. Observando la cuenta de resultados, la empresa tendría beneficios a partir del segundo año. En cuanto a los ratios de rentabilidad financiera y económica serían negativos los dos primeros años, consiguiendo valores positivos a partir del tercer año. Según todos estos datos, el proyecto será viable.

Para el escenario optimista se obtiene un VAN de 259.907,63 €; según el Pay-back la inversión se recuperará en un año y seis meses. El TIR obtenido es muy superior a la tasa de descuento fijada. Según la cuenta de resultados la empresa obtendría beneficios desde el primer año. Además los ratios analizados son positivos desde el principio. Por lo tanto en este escenario, el proyecto será viable.

Para el escenario pesimista se observa que no obtiene valores positivos en el VAN. El Pay-back refleja que no se recuperaría la inversión en los primeros 6 años. Y el TIR es inferior a la tasa de descuento fijada del 2%. Según estos criterios que miden la rentabilidad de la inversión, el proyecto sería rechazado suponiendo este escenario. Con este último escenario se observa que si se vende un 35% de la producción máxima se producen pérdidas, por lo que será fundamental conseguir rápidamente el conocimiento de la marca por los clientes.



10. ASPECTOS FORMALES

Denominación social de la empresa:

Tras analizar las diferentes posibilidades de cada sociedad, para la creación de este proyecto se constituirá una Sociedad Limitada, ya que es la que mejor satisface las futuras necesidades.

Se constituye una sociedad mercantil de responsabilidad limitada denominada Cerveza de Madrid La Central, S.L.

Objeto social de la empresa:

La sociedad tiene por objeto la producción y venta de cerveza así como la importación y exportación de productos afines.

Capital social y participaciones sociales de la empresa:

El capital social es de TRES MIL SEIS EUROS.

Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado al tiempo del otorgamiento de la escritura de constitución. Los ulteriores aumentos o disminuciones de capital se regirán por lo dispuesto en la Ley.

El capital social se divide en 100 participaciones iguales, acumulables e indivisibles de veintinueve euros con cuarenta y siete céntimos de valor nominal cada una, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y que a los solos efectos identificadores se numeran correlativamente del número 1 al 100, ambos inclusive.

Administración de la sociedad:

La sociedad será administrada por un Consejo de Administración; designado por acuerdo de los socios por el espacio de cinco años, sin perjuicio de la separación en cualquier momento y de que los primeros administradores puedan ser designados por los socios de la primera escritura fundacional.

Cualquier acuerdo de la administración social deberá ser adoptado por los dos administradores y de la misma forma se llevará la firma social.

Trámites para la constitución de la Sociedad Limitada :

Para ahorrar tiempo y costes se decide realizar todos los trámites necesarios para la constitución de la sociedad de forma telemática. De esta forma se reducirán los desplazamientos para visitar el Punto de Asesoramiento y Tramitación (PAIT), en el caso de que no lo realice el interesado directamente desde su ordenador, y a la Notaría, si va a constituir una sociedad.

Entre otras ventajas se reducen los plazos ya que la escritura notarial de





constitución de la sociedad debe ser firmada en el plazo de un día hábil contando desde la recepción en la Notaría de la certificación de denominación social.

Otros aspectos importantes de realizarlo de esta forma son:

- El sistema procede al Registro de Ficheros en la Agencia de Protección de Datos si fuese necesario.
- Puede solicitarse la Inscripción de Marcas o Nombres Comerciales.
- Puede solicitarse el Registro de un dominio .es

Pasos para la constitución:

1) Cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE) en el centro PAIT o directamente por Internet. El primer paso a realizar, ya sea en el PAIT o directamente por Internet, es la cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE). Se trata de un documento en el que se incorpora toda la información necesaria para la constitución de la sociedad, y que pasará posteriormente a las distintas administraciones por vía telemática para terminar el proceso. Se incluye además la denominación social y se pide cita de forma automática con la Notaría.

Una vez realizado, la próxima visita será a la Notaría para el otorgamiento de la escritura de constitución, aportando en ese momento el certificado de desembolso del capital social.

A partir de ahí, el sistema envía a cada organismo la parte del DUE que le corresponde para realizar el trámite de su competencia, por lo que el interesado no tiene que realizar más trámites.

2) Otorgamiento de la Escritura de constitución (Firma en la Notaría y envío telemático al resto de administraciones).

3) Solicitud del NIF provisional.

4) Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

5) Inscripción en el Registro Mercantil Provincial (RMP).

6) Trámites en la Seguridad Social.

7) Expedición de la Escritura inscrita.

8) Solicitud del NIF definitivo.

9) Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos.



11. CONCLUSIONES

Tras analizar las diferentes circunstancias de este plan de negocio se concluye que:

- El mundo de la cerveza artesanal está en continuo crecimiento y la sociedad es cada vez más inconformista, buscando nuevos sabores y experiencias.
- Es un proceso de producción riguroso, que puede conseguir diferentes cervezas finales variando mínimamente las materias primas o su composición. Si una cerveza no es aceptada por los consumidores se puede hacer otra cambiando alguna materia prima, sin necesidad de invertir en más maquinaria.
- No se necesita una elevada inversión para este negocio. Tampoco se requiere un elevado número de trabajadores.
- Los costes unitarios no son altos. Los precios que se han establecido son similares a los de la competencia, competencia que lleva pocos años en el mercado y que no para de crecer, síntoma de la facilidad para poder hacer realidad este plan de negocio.
- Además se pretende expandir la cultura de la cerveza artesanal mediante las visitas y catas en la fábrica, y con la participación en ferias artesanales y gastronómicas, tan populares en estos días.

Personalmente he aprendido cómo influyen las diferentes fases que se tienen en cuenta desde que se proyecta la idea hasta que se termina, desde el análisis del sector hasta el plan financiero, pasando por el plan de operaciones, recursos humanos, marketing. Esto me ha proporcionado una visión diferente de la que tenía en algunos temas.

Se trata de un proyecto complejo, que he visto crecer poco a poco. Para ello han sido muchas las fuentes consultadas, desde las tecnológicas, hasta la visita a tiendas para consultar precios y hacer encuestas. Por ello hay que estar continuamente contrastando la información y priorizando la más importante.

También he conocido cómo funcionan estos negocios, haciendo visitas a las fábricas y conociéndolas por dentro. Pese a que en los libros o internet explican con detalle el proceso de producción, he recibido los mejores consejos de los profesionales que se dedican a esta actividad, aunque cada uno tiene sus propias técnicas acerca de la producción que difieren del resto mínimamente.

Además este trabajo me ha obligado a esforzarme académicamente, ya que hay algunas funciones dentro de una empresa como marketing o finanzas en las que he recibido menos formación durante los estudios, por lo tanto se está en un continuo aprendizaje desde que comienza el trabajo hasta que se termina.

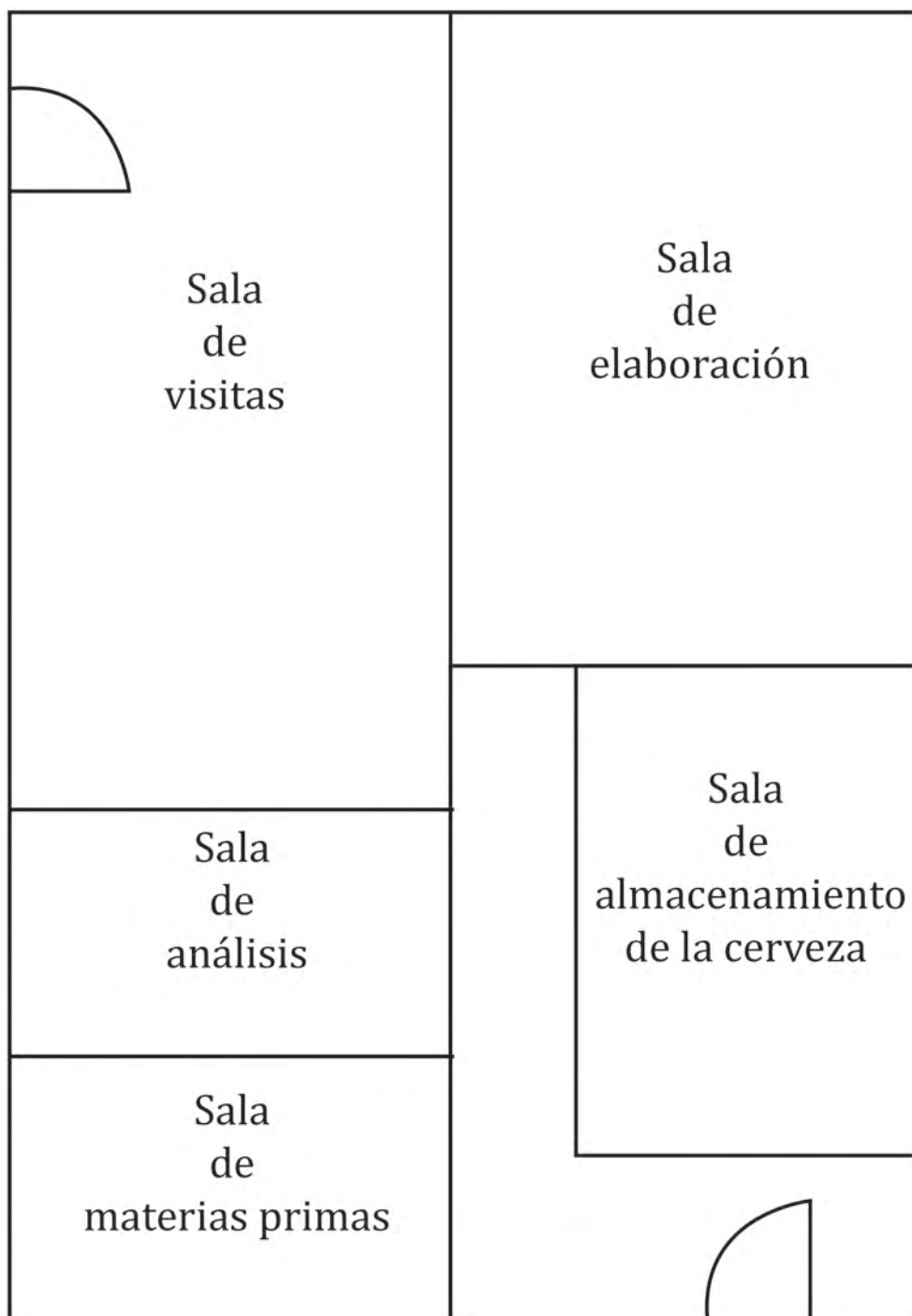


El motivo de haber escogido este plan de negocio era la curiosidad que tenía por el sistema de producción de estas fábricas y por lo común que se están haciendo. Gracias a ello, considero que ya tengo un conocimiento acerca de la cerveza artesanal y puedo aportar ideas, como los tipos de cerveza que existen, como se hace, y las diferencias principales que hay con la cerveza industrial, para difundir la cultura de la cerveza artesanal y que se conozcan las raíces de la cerveza.



12. ANEXOS

Anexo 1: Plano de la fábrica.



Anexo 2: Tipos de lúpulo, indicando su amargura.

Variedad	Cultivo	Rango promedio de α -ácidos	Utilización	
			Amargura	Aroma
Brewers Gold Bullion	Inglaterra	7 - 10	C	PF
Cascade	Estados Unidos, Canadá y Argentina	4.5 - 7	PF	C
Centennial	Inglaterra	9.5 - 11.5	C	C
Chinook	Estados Unidos	12 - 14	C	N
Cluster	Estados Unidos	5.5 - 9	C	N
Crystal	Estados Unidos	2 - 4.5	N	C
Eroica	Estados Unidos	11 - 13	C	N
Fuggles	Inglaterra	4 - 6	C	C
Galena	Estados Unidos	12 - 14	C	N
Golding	Inglaterra	3.5 - 5	C	C
Hallertau	Alemania, Estados Unidos	3.5 - 7	C	C
Hersbrucker	Alemania, Estados Unidos	3 - 6	C	C
Kent Golding	Inglaterra	4 - 6	N	C
Liberty	Estados Unidos	7 - 10	C	C
Lublin Lubesky	Polonia	3 - 5	C	C
Mt. Hood	Estados Unidos	12 - 14	C	C
Northern Brewer	Bélgica, Alemania, Inglaterra y Estados Unidos	7 - 9	C	C
Nugget	Estados Unidos	12 - 14	C	C
Perle	Alemania, Estados Unidos	7 - 9.5	C	C
Pride of Ringwood	Australia	7 - 10	C	C
Saaz	República Checa	3.5 - 6	C	C
Styrian Golding	Yugoslavia	4.5 - 7.5	C	N
Spalt	Alemania, Estados Unidos	3.5 - 6.5	N	C
Tettnanger	Alemania, Estados Unidos	4 - 5.5	N	C
Willamette	Estados Unidos	4 - 6	C	C
Wye Challenger	Inglaterra	6.5 - 8.5	C	C
Wye Target	Inglaterra	9.5 - 13	C	PF



Anexo 3: Encuesta a consumidores de cerveza artesanal.

Escoja una respuesta en cada pregunta.

1. ¿Consume usted cerveza artesanal?

- a) Si.
- b) No.

2. Sexo:

- a) Mujer.
- b) Hombre.

3. ¿Cuántos años tiene?

- a) Entre 18 y 24 años.
- b) Entre 25 y 34 años.
- c) Entre 35 y 44 años.
- d) Entre 45 y 54 años.
- e) Entre 55 y 64 años.
- f) Más de 65 años.

4. ¿Cuándo acostumbra a consumir cerveza artesanal?

- a) Mañana.
- b) Tarde.
- c) Noche.

5. ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?

- a) Una vez al mes.
- b) Dos veces al mes.
- c) Tres veces al mes.
- d) Cuatro ó más veces al mes.

6. ¿Dónde acostumbra usted a comprar cerveza artesanal?

- a) Tiendas gourmet o tiendas especializadas.
- b) Online.
- c) Propia fábrica.

7. ¿Dónde acostumbra usted a consumir cerveza artesanal?

- a) Local de hostelería.
- b) En casa.
- c) En tiendas de cerveza especializadas.





d) Otros.

8. ¿Con quién acostumbra usted a consumir cerveza artesanal?

- a) Con la familia.
- b) Solo.
- c) En pareja.
- d) Con amigos.
- e) Con compañeros de trabajo.
- f) Otros.

9. ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por una cerveza artesanal en una tienda?

- a) Menos de 1,50 €.
- b) Entre 1,50 € y 2,50 €.
- c) Más de 2,50 €.

10. ¿Cuándo compra usted una cerveza artesanal, que propiedades tiene en cuenta? Puede escoger más de una opción:

- a) Precio.
- b) Lugar de origen.
- c) Sabor.
- d) Originalidad de la botella.
- e) Marca.
- f) Otros.

11. ¿Conoce alguna de estas marcas? Puede escoger más de una opción:

- a) La Virgen.
- b) La Cibeles
- c) Enigma.
- d) Lest.
- e) La Sagra.
- f) Rosita.
- g) DouGall's.
- h) Far West.

12. Del 1 al 5, ¿cómo posicionaría las marcas conocidas según su precio? Siendo 1 barato y 5 caro:

1 2 3 4 5

13. Del 1 al 5, ¿cómo posicionaría las marcas conocidas según su calidad? Siendo 1 de mala calidad y 5 de muy buena calidad:





1 2 3 4 5

14. Del 1 al 5, ¿cómo posicionaría las marcas conocidas según su facilidad para comprarla? Siendo 1 difícil y 5 muy fácil:

1 2 3 4 5

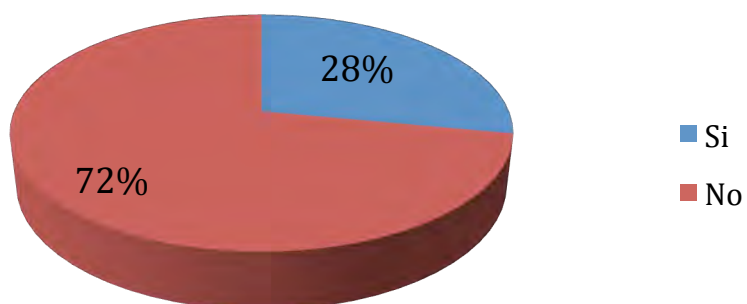
15. Del 1 al 5, ¿cómo posicionaría las marcas conocidas según su originalidad de la botella, etiquetado...? Siendo 1 poco original y 5 muy original:

1 2 3 4 5

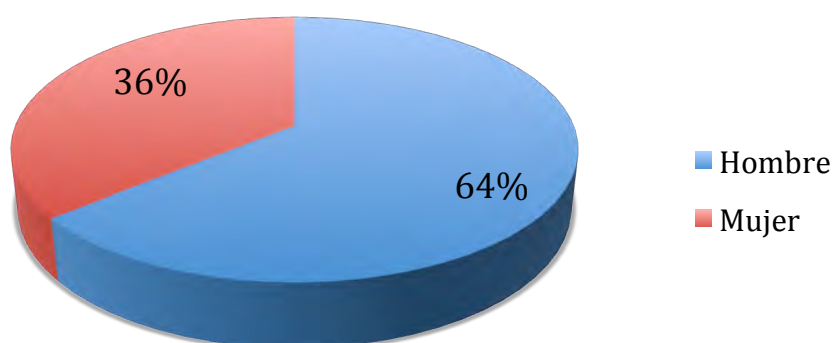


Anexo 4: Resultados de la encuesta.

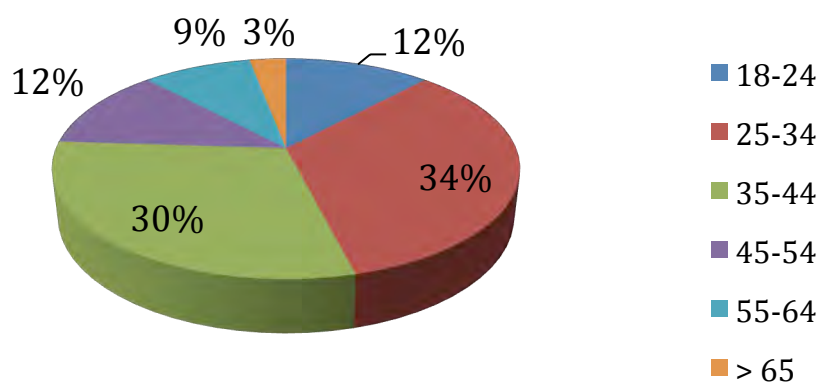
¿Consume cerveza artesanal?



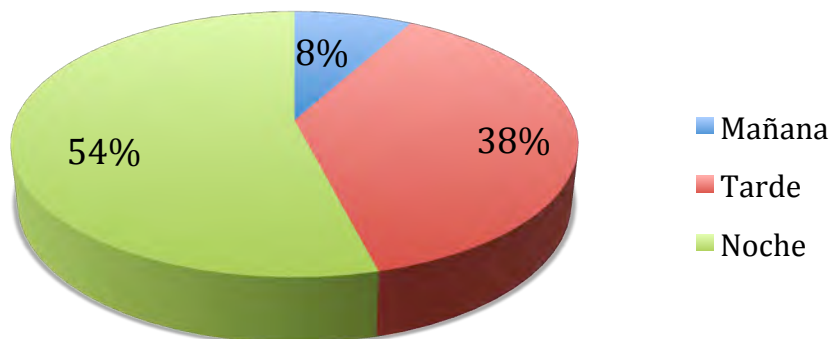
Sexo



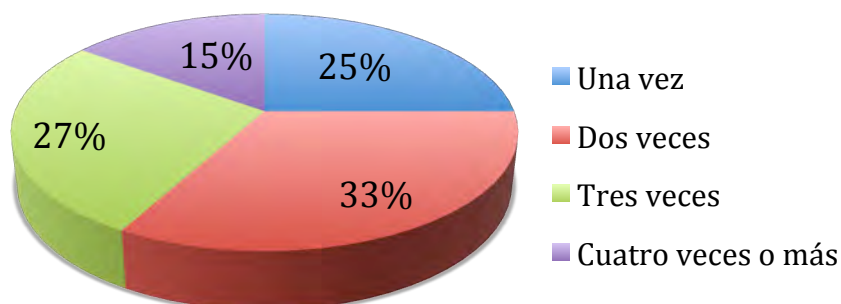
Edad de los encuestados



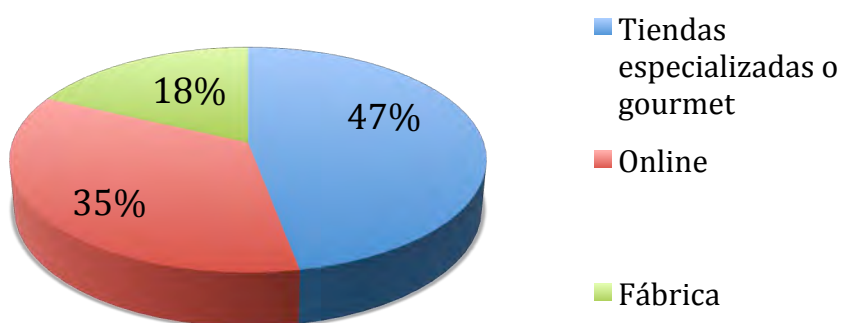
¿Cuándo consume cerveza?



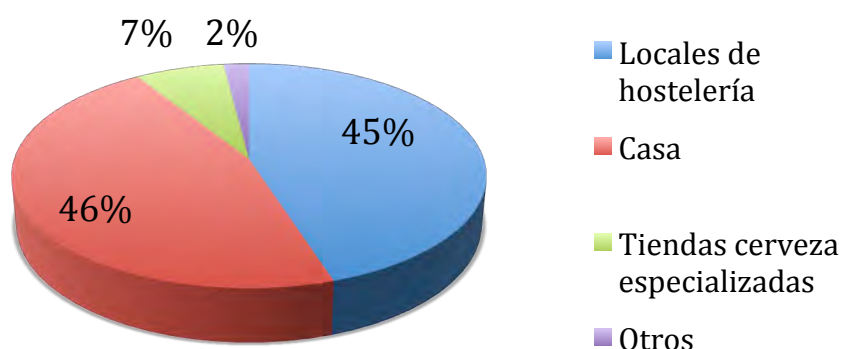
¿Con qué frecuencia consume cerveza al mes?



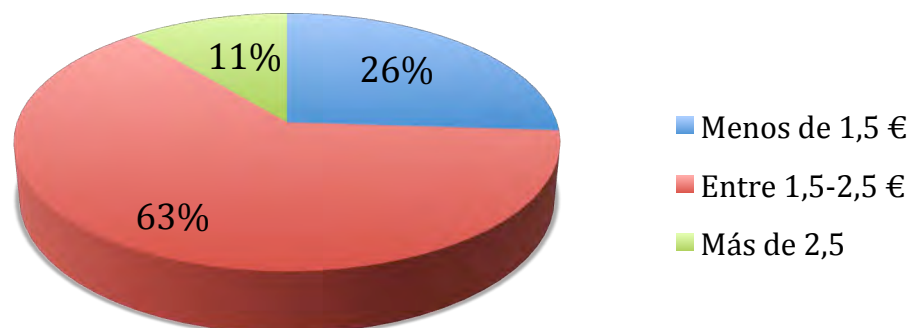
¿Dónde compra la cerveza?



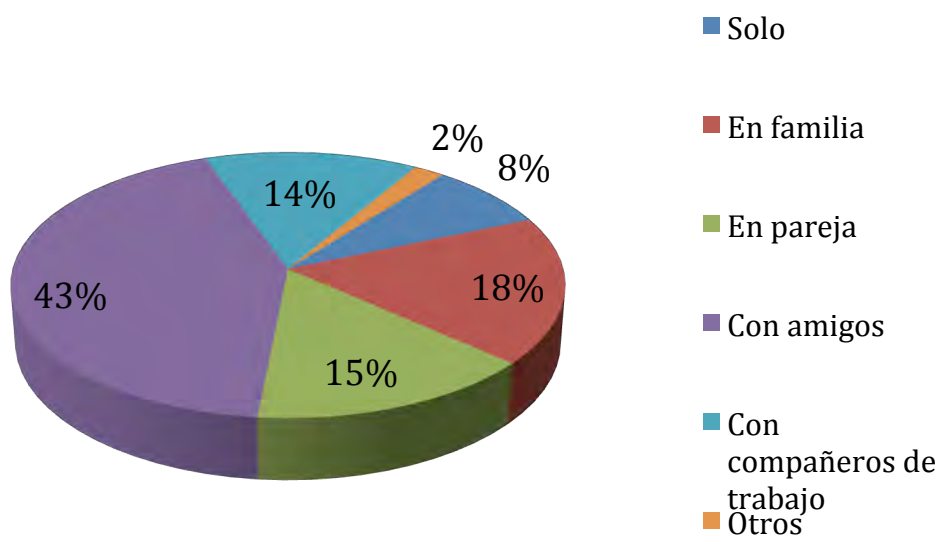
¿Dónde consume la cerveza?



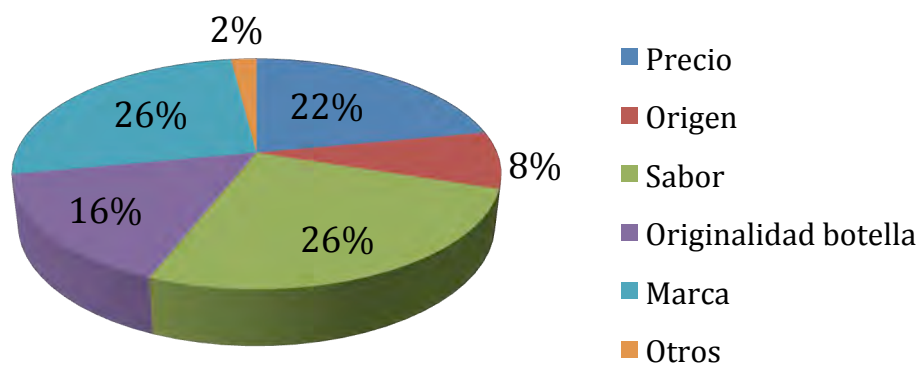
¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal en una tienda?

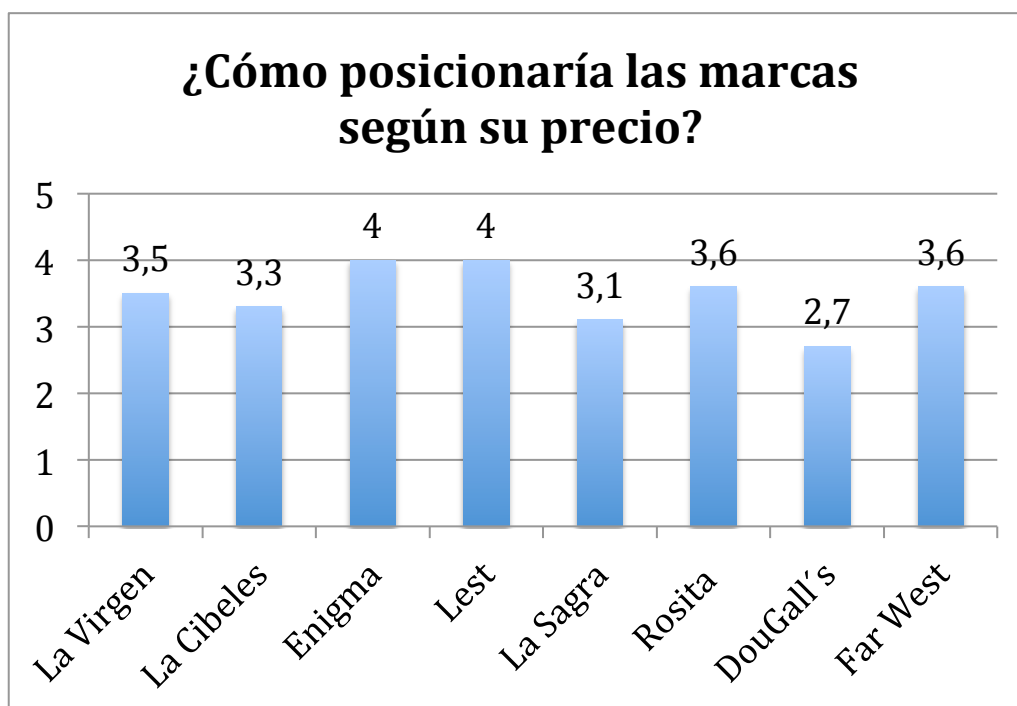
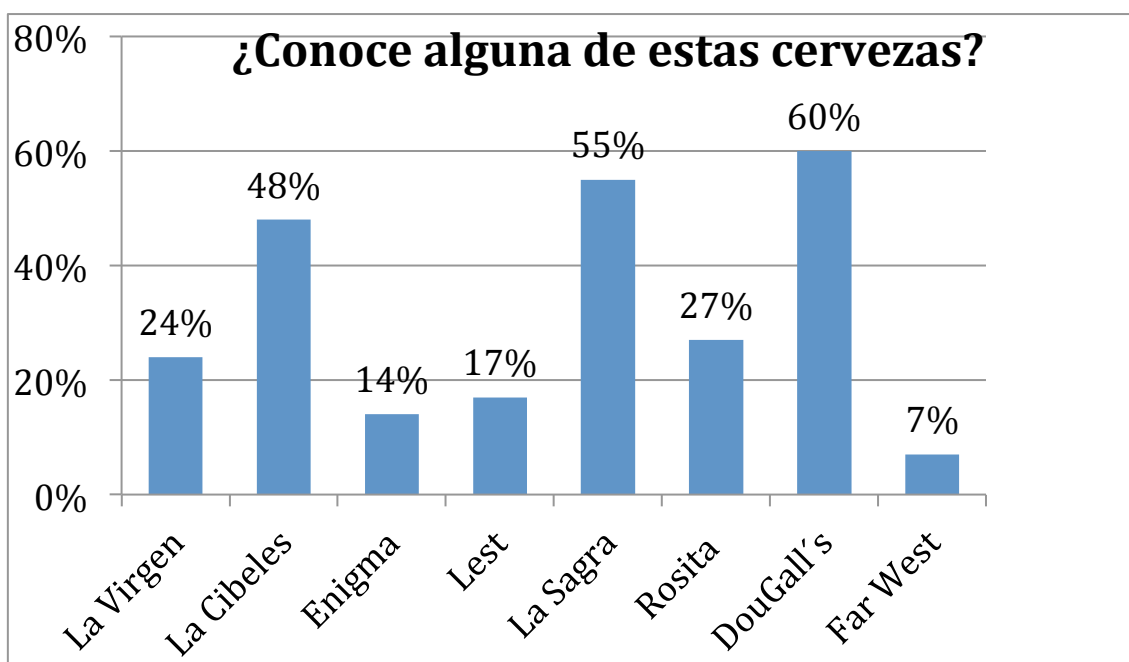


¿Con quién consume la cerveza?

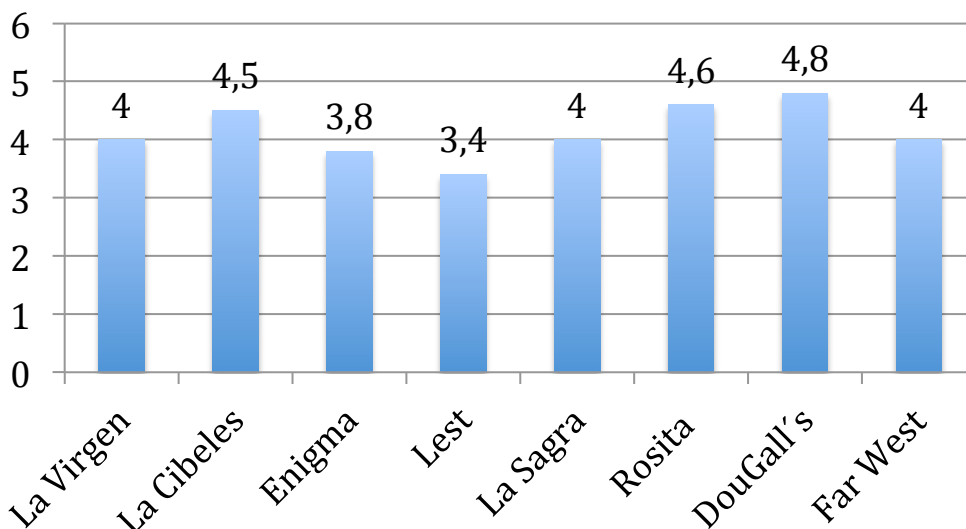


¿Qué propiedades tiene en cuenta a la hora de elegir una cerveza?

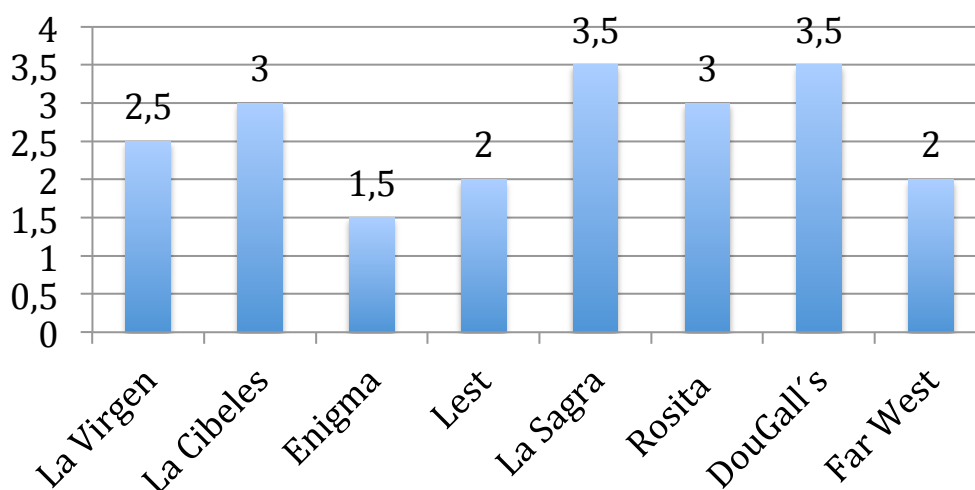


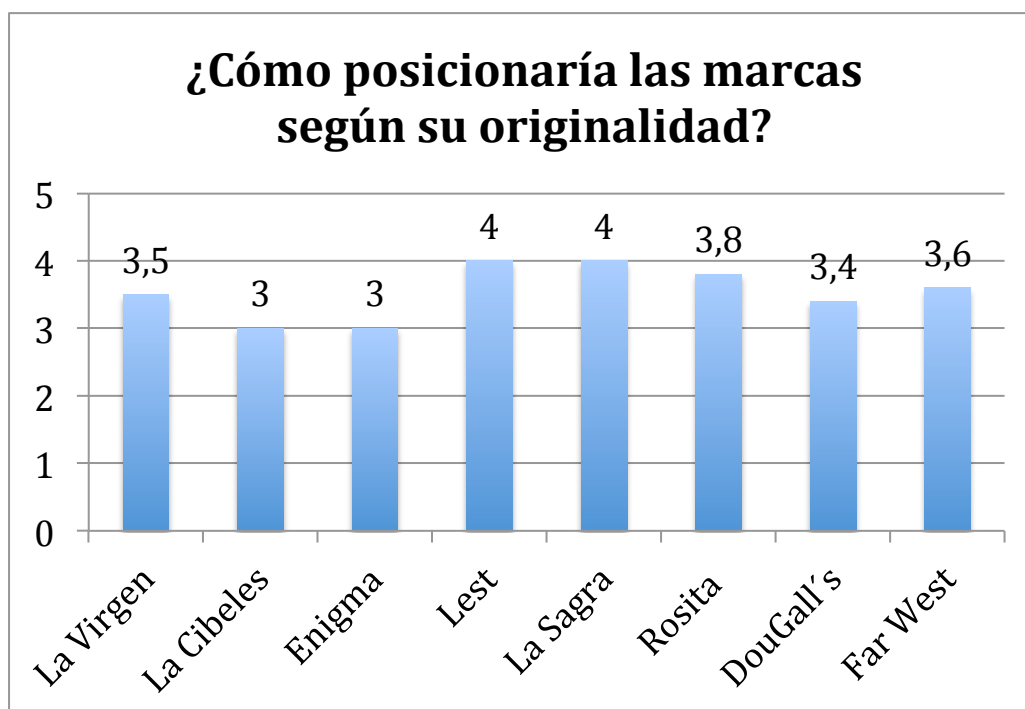


¿Cómo posicionaría las marcas según su calidad?



¿Cómo posicionaría las marcas según su facilidad de comprarlas?





Anexo 5: Diseño de posibles ediciones limitadas.



Anexo 6: Diseño logo de La Central.





Anexo 7: Diseño tarjeta del gerente.



Anexo 8: Costes de envío de la mercancía a través de una empresa de transporte.

PESO (Kg.)	PRECIO (€)
0-15	8
16-25	15
26-35	20
36-44	25
45-54	29
55-64	33
65-79	36
80-100	40

Estos precios también incluyen un seguro de transporte. Son precios para toda la Península.



13. BIBLIOGRAFÍA

PUNSOLA, A., FREIXES, S. (2014). El mundo de la cerveza artesanal. Barcelona: Editorial Larousse.

FERMUN, D., CASTELLS ENCINAS, I., ESPAÑOL SARRIES, N., GARCIA DE LA PAZ, M. (2013). Guía para descubrir las mejores cervezas artesanas. Barcelona: Editorial Planeta.

HUGUES, G. (2014). Cómo elaborar cerveza casera. Barcelona: Editorial Omega.

GARCÍA BALCELLS, L. (2014). Cerveza: La bebida de la felicidad. Barcelona: Editorial Planeta.

WEBGRAFÍA:

http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2014.pdf

<http://www.cervezaslavirgen.com/>

<http://cervezaslacibeles.com/>

<http://www.cervezaslest.es/>

<http://www.cervezasenigma.com/>

<http://www.cervezaslasagra.es/>

<http://dougalls.es/>

<http://www.cervezasfarwest.com/>

<http://www.rosita.cat/>

<http://www.cervezacerex.com/>

<http://www.comerciavapies.com/artesanaweek>

<http://cerveceraindependiente.com/madridbeerweek/>

<http://fabricamaravillas.com/>

<http://www.ba-malt.com/>

<http://www.masmalta.com/>

<http://www.latiendadelcervecero.com/>

<http://www.calarenys.com/>





<https://www.cocinista.es/>

<http://family-beer.com/>

<http://lamembresia.com/>

<http://es.malteurop.com/>

<http://ampulla.eu/>

<http://www.elcorteingles.es/gourmet/>

<http://portal.azkar.com/portal/page/portal/inicio>

<http://www.seur.com>

<http://www.dhl.es/es.html>

